



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Evalueringsrapport Pionerprojektet

et arbejdsmiljøprojekt gennemført i Københavns Kommunes Børne- og ungdomsforvaltning med støtte fra Forebyggelsesfonden

Sørensen, Ole Henning; Christensen, Hanne ; Martins, Gunilla ; Framke, Elisabeth; Kjær, Sara

Publication date:
2015

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Sørensen, O. H., Christensen, H., Martins, G., Framke, E., & Kjær, S. (2015). *Evalueringsrapport Pionerprojektet: et arbejdsmiljøprojekt gennemført i Københavns Kommunes Børne- og ungdomsforvaltning med støtte fra Forebyggelsesfonden*. Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Ole H. Sørensen, Lektor, Center for Industrial Produktion, Aalborg Universitet

Hanne Christensen, Arbejdsmiljøkonsulent, Grontmij

Gunilla Martins, HR- og arbejdsmiljøkonsulent, Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning

Elisabeth Framke, Ph.d.-studerende, Center for Industrial Produktion, Aalborg Universitet

Sara Kjær, freelance konsulent, tidligere medarbejder på projektet

Aalborg Universitet, 2015

FORORD

Hovedansvaret for denne rapport ligger hos Ole Henning Sørensen, som har været forskningsleder på projektet, men den ville ikke kunnet komme i stand uden hjælp fra andre centrale aktører i projektet, herunder Hanne Christensen, Gunilla Martins, Sara Kjær og Elisabeth Framke, som hver især har været med at til at lede og gennemføre projektet eller projektaktiviteter, og som har bidraget med afsnit til rapporten.

Formålet med rapporten er at give et grundigt indblik i projektets aktiviteter, metoder, resultater og anbefalinger, uden at fortabe sig i evalueringsmæssige detaljer. Det har været vanskeligt at finde den rigtige balance, og nogle læsere vil måske savne flere detaljerede statistiske analyser, mens andre vil finde dem, som er med, unødvendigt komplicerede.

Vi forsøger med rapporten at give et så retmæssigt og nuanceret billede af projektet som muligt, men med et projekt med 62 institutioner, over 180 aktive deltagere, otte arbejdsmiljøkonsulenter fra Grontmij, flere arbejdsmiljøkonsulenter fra Arbejdsmiljø København (AMK) og konsulenter og ledere fra forvaltningen i Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning (BUF), er det umuligt at nå rundt om alle detaljer.

Vi har især valgt at fokusere på projektets resultater i forhold til arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær. Det kunne have været ønskeligt at komme meget mere i dybden med indholdet af flere af de 100 indsatser, som blev afprøvet i projektet, men det tillader pladsen ikke. Læseren henvises dels til rapportens bilag, hvor der er lidt mere information, eller til Gunilla Martins i BUF, som muligvis kan skabe kontakt til institutioner eller konsulenter, der har erfaring med specifikke indsatser.

Projektet har trukket på assistance fra datamanagere og statistikere på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og på Aalborg Universitet. En særlig tak skal rettes til Elsa Bach, Jørgen Vinsløv Hansen, Christian Roepstorff, Reinard Rugulies og Jacob Pedersen fra NFA. Konsulenterne har centrale for gennemførelsen af projektet. En særlig tak skal derfor rettes til alle arbejdsmiljøkonsulenterne fra Grontmij, som har bidraget til projektets resultater: Kaia Nielsen, Else Momme, Lone Wibroe, Sanne Bauer, Signe Mehlsen, Maja Sasser, Eva Toft, Hanne Christensen og til arbejdsmiljøkonsulenterne fra AMK: Mette Clausen og Lise Bache. Endelig en stor tak til Elin Hausle fra Københavns Kommune og Olaf Christensen, Lisbeth Schmidt og Jan Hoby fra LFS for engagement samt støtte og opbakning til projektet.

Bilag til rapporten er publiceret i selvstændig bilagsrapport.

Indholdsfortegnelse

1.	Resumé	1
2.	Introduktion og projektbeskrivelse	2
2.1	Tilblivelsen af projektet.....	3
2.2	Dialog og afsæt i kerneopgaven	4
2.3	Udvælgelse og obligatorisk deltagelse	5
2.4	Organisering og tidsplan	7
2.5	Kommunikation i projektet.....	9
2.6	Succeskriterier	11
3.	Evalueringsdesign og metode.....	12
3.1	Indledende afsøgning og forankring	12
	Inspirationsinstitutionerne	13
	Interventionsinstitutionerne	13
3.2	Interventionsdesign	13
3.3	Virkningsmekanismer	17
3.4	Forankringsaktiviteter.....	18
3.5	Evalueringsdesign.....	19
3.6	Kvantitativ evalueringsdesign	20
	Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne.....	25
	Spørgeskemaundersøgelse blandt forældrene.....	27
	Spørgeskemaundersøgelse blandt Triomedlemmer og konsulenter.....	28
	Sygefraværdsdata og andre typer data	30
3.7	Kvalitativt evalueringsdesign	31
3.8	Observation af inspirations- og pionerenheder ved begyndelsen af projektet.....	31
3.9	konsulentlogbøger for hver institution.....	31
3.10	seminaraktiviteter udført af forskerne	31
3.11	Interview med Trio-medlemmer i tre institutioner i den sidste fase i projektet	32
3.12	Interview i den afsluttende fase af projektet.....	33
4.	Implementeringen af projektet.....	34
4.1	Projektforankring i institutionerne	34
4.2	Indsatsudvikling	37
	Første tværgående seminar.....	37
	Dialogmøde med medarbejderne.....	38
	Andet tværgående seminar	38
	Indsatserne.....	39
	Fordele, ulemper og anbefalinger	42
4.3	Indsatsgennemførelse.....	42

Tredje tværgående seminar	43
Fordele, ulemper og anbefalinger	44
4.4 Indsatsevalueringer	45
Fjerde tværgående seminar	45
Femte tværgående seminar	46
Fordele, ulemper og anbefalinger	46
Forandringer udenfor projektet	47
4.5 Forankring af Pionerprojektet i BUF	47
Trioen udbredes til hele forvaltningen gennem ny MED-aftale	47
Inspirationsguide til Trio	48
Erfaringer fra Pionerprojektet implementeres i ny sygefraværspolitik	48
Kerneopgaven som motor for arbejdsmiljøarbejdet	48
5. Tre forandringscases	48
5.1 Omstrukturering og omsorgskultur	48
Flere børn på samme antal kvadratmeter	48
Ondt i omsorgskulturen	49
5.2 Kommunikationspolitik, akutdag og bedre planlægning	50
Kommunikationspolitik	50
Akut dag	50
Planlægning på dagsordenen	50
5.3 Kulturagenter og omsorgskultur	51
Kulturagenten	51
Kollegial omsorg versus faglighed	52
5.4 Opsamlende om de tre cases	53
6. Procesanalyser (kvalitative og kvalitative)	53
6.1 Resultater af procesevaluering med Trioerne	53
6.2 Resultater af procesevaluering med konsulenter	57
6.3 Resultater af procesevaluering i follow-up skemaerne	59
6.4 Analyse på tværs af de kvantitative procesevalueringer	60
6.5 Analyse baseret på de kvalitative interviews	61
6.6 Forvaltningens erfaringer med projektet	63
6.7 Fordele, ulemper og anbefalinger	64
7. Effektanalyser	65
7.1 Analyse af sygefravær	65
Effektvurdering ud fra RDD-analyse	67
Effektvurdering ud fra en RCT sygefraværssisikoanalyse	68
Opsamlende om sygefraværsanalyserne	69

7.2	Effektvurdering ud fra RCT-analyser	70
	Arbejdsmiljøarbejdet	70
	Trivsel og arbejdsmiljø	71
7.3	Effektevaluering ved brug af procesevalueringssdata	72
7.4	Tværgående analyser af arbejdsmiljø, social kapital, trivsel og forældretilfredshed	75
7.5	Betydningen af fagligheden	78
8.	Diskussion og konklusion	78
8.1	Diskussion af projektets resultater	79
8.2	Gennemførelse af organisationsforandringer med obligatorisk deltagelse	80
8.3	Samarbejdserfaringer	81
8.4	Anbefalinger og forankring	81

1. Resumé

Pionerprojektet var et stort anlagt arbejdsmiljøprojekt med støtte fra Forebyggelsesfonden. Formålet med projektet var at forebygge nedslidende rutiner og arbejdsgange for medarbejdere i de deltagende daginstitutioner i København Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning. Derudover var delmålene at styrke og oplære de deltagende institutioners Triogrupper til at håndtere arbejdsmiljøproblemer, herunder at udvikle og implementere arbejdsmiljøforbedrende indsatser samt skabe organisatorisk læring ved hjælp af eksempler på gode praksisser (best practice). Derigennem var det intentionen at forbedre medarbejdernes trivsel og nedsætte deres sygefravær. Arbejdsmiljøforskningsfonden gav støtte til at forskere kunne udføre følgeforskning på projektet. Projektets forløb fra november 2010 til juni 2014, og hovedaktiviteter blev gennemført fra 2011 til og med 2013.

Projektet involverede 62 institutioner i fælles aktiviteter, som bestod af fem heldagsseminarer, en medarbejderworkshop og støtte fra arbejdsmiljøkonsulenter fra Grontmij og AMK til arbejdsmiljøgrupperne/Trioerne i institutionerne. De fleste Trioer vurderede, at de opnåede arbejdsmiljørelevant læring og fik relevante metoder gennem aktiviteterne.

Alle de deltagende institutioner udviklede og implementerede konkrete arbejdsmiljøforbedrende indsatser. Størstedelen af Trioerne gennemførte projektaktiviteter i institutionerne. Størstedelen af institutionerne brugte i høj grad tid på at implementere indsatser. Der blev gennemført over 100 indsatser, som fordelte sig på følgende overordnede kategorier: pædagogisk faglighed, møder og organisering, kultur, samarbejde, kommunikation, støj, ergonomi og forældresamarbejde. Projektet igangsatte således arbejdsmiljøindsatser med afsæt i kerneopgaven, hvor nogle fokuserede direkte på det pædagogiske arbejde, mens andre fokuserede på at forbedre muligheden for at gennemføre kerneopgaven.

Evalueringen viser, at det samlede sygefravær for de deltagende institutioner faldt 4,4 dage per medarbejder i perioden fra 2010 til 2013. Projektets effektevaluering var bygget op om kort sygefravær, som faldt ca. 0,5 dage mere per medarbejder fra 2011 til 2013 i de 62 tilfældigt udvalgte institutioner end i de 31 kontrolinstitutioner. Procesevalueringen viser, at faldet med stor sandsynlighed kan tilskrives projektets aktiviteter. Effekten på kort sygefravær er sandsynligvis større i institutionerne, som brugte meget tid på projektet, hvor Trioen opnåede læring om arbejdsmiljøarbejde og hvor ledelsen støttede op om projektet. Procesanalysen viste dog også, at mange af deltagerne vurderede, at andre forandringer kan have haft lige så stor betydning for sygefravær og trivsel som projektets aktiviteter, hvilket vanskeliggør en effektmåling over to år.

Medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøarbejdet, deres tilfredshed med arbejdsmiljøet, deres trivsel og deres vurdering af kerneopgavekvalitet steg i projektperioden, men der var ingen større forbedringer, end der var i kontrolgruppen. Årsagerne kan være, at kontrolgruppen ikke forholder sig passivt til deres problemer, at de kom fra et lavere udgangspunkt, at andre forandringer også har haft betydning, samt at kontrolgruppen gennem klyngen kan have lært af projektet. Procesevalueringen viser, at enheder som havde højere aktivitet, som lærte mere og havde høj ledelsesopbakning, havde større forbedringer i arbejdsmiljøarbejdet, trivsel og kerneopgaven. Dermed konkluderer vi, at de institutioner, som har haft stort behov og som har ydet en stor indsats, har haft effekt af projektet.

Det var obligatorisk at deltage i Pionerprojektet. Dette forløb ikke uden problemer, idet en del institutioner var utilfredse med, at de skulle deltage i projektet. Evalueringen viser dog, at mange af de problemer, der opstod i starter af projektet, blev overvundet. Ikke mindst fordi projektet havde stor fleksibilitet i forhold til, hvilke indsatser man kunne arbejde med, og fordi konsulenterne fra Grontmij tilpassede deres vejledning og seminarerne i forhold til den feedback, institutionerne gav. Den obligatoriske deltagelse betød, at projektet fik en række institutioner med, som ikke normalt ville have meldt sig frivilligt. Flere af disse institutioner opnåede store forbedringer i projektet. Hvis forvaltningen i

BUF og konsulenterne fra Grontmij ikke havde været så dedikerede til projektet og loyale overfor evalueringsdesignet, havde flere af institutionerne formentlig forladt projektet.

Modstanden mod projektet skyldes hovedsagelig tre forhold: 1) uenighed om udvælgelseskriterium og problemforståelse mellem institution og projektet, 2) for få ressourcer eller lokale konflikter og 3) modstand fra klyngelederens side. Nogle problemer kunne måske have været undgået med en bedre kommunikation og højere grad af involvering af klyngeledere og pædagogiske ledere i projektdefinitionsfasen. Alt i alt konkluderes, at arbejdsmiljøprojekter med fordel kan fokusere på de organisationer, som har mest behov, hvis man er indstillet på at tilpasse projektet i forhold til deltagerens ønsker og indvendinger.

Baseret på projektets erfaringer og feedback fra deltagerne, anbefaler projektet, at arbejdsmiljøarbejdet i daginstitutioner baseres på en udvidet arbejdsmiljøgruppe: Trioen (pædagogisk leder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant). Det anbefales, at Trioerne får hjælp til at finde deres roller, og at de lærer, hvordan de involverer, får feedback og støtte fra kollegerne. Projektet anbefaler også, at Trio lærer at benytte projektledelsesværktøjer og anvende systematiske evalueringsmetoder. Arbejdsmiljøfaglig kompetence kan facilitere dette arbejde. Projektet anbefaler, at institutionens arbejdsmiljøindsatser tager udgangspunkt i kerneopgaven, fordi det engagerer kollegerne og skaber ledelsesmæssig forankring. Desuden viser projektets analyser, at det er vigtigt for medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel, at der er høj social kapital og at lederne er dygtige til udviklingsledelse.

Projektet resultater blev i BUF forankret på flere planer. Projektets resultater og anbefalinger blev præsenteret for klyngeledere og områdechefer, i samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg, samt bredt for medarbejderne. Erfaringerne fra projektet er blevet indarbejdet i en inspirationsguide til Trio, som anvendes i BUFs MED-uddannelse.

2. Introduktion og projektbeskrivelse

Pionerprojektet blev fra 2010 til 2014 gennemført af Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) i Københavns Kommune, som er landets største kommunale forvaltning med i alt ca. 18.000 medarbejdere fordelt på ca. 800 arbejdspladser, heraf ca. 340 kommunale og ca. 230 private daginstitutioner. Børne- og Ungdomsforvaltningens ledelse har over en årrække prioriteret arbejdsmiljøindsatsen ved at oprette en mindre central arbejdsmiljøenhed bestående af ca. tre medarbejdere, som igangsætter og koordinerer centrale initiativer. Forvaltningen har derudover adgang til arbejdsmiljørådgivning gennem Arbejdsmiljø København (kaldet AMK), som er en del af Københavns Kommune. Forvaltningen råder over ca. 3.500 timers arbejdsmiljørådgivning om året hos AMK. Endvidere har hver arbejdsplads en arbejdsmiljøgruppe bestående af en arbejdsmiljørepræsentant og en leder, som løfter arbejdsmiljøopgaver på arbejdspladsen, herunder arbejdspladsvurderingen.

Ved projektets start var der alligevel i målgruppen af 64 kommunale daginstitutioner et højt sygefravær med et gennemsnit på 24,3 sygefraværsdage per år. Da der samtidig var stor gruppe institutioner med et langt lavere sygefravær, blev det vurderet, at der var basis for at igangsætte et projekt til at forbedre arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet i de mest berørte kommunale daginstitutioner. Projektet antog, at praksisser i de institutioner, som havde et særlig lavt sygefravær, kunne bruges som inspiration for institutionerne med særlig højt sygefravær og på den måde fungere som best practices.

I rapporten bliver ordet "enhed" mange steder brugt synonymt med "institution", fx er en interventionsenhed en institution, som deltager i interventionen. Når der i rapporten skrives "vi", så henviser det til forfatterens vurderinger, og i særdeleshed til førsteforfatteren, som har hovedansvaret for rapportens indhold.

2.1 Tilblivelsen af projektet

I 2009 udarbejdede Børne- og Ungdomsforvaltningen i samarbejde med konsulentfirmaet Grontmij en ansøgning til Forebyggelsesfonden om støtte til et stort arbejdsmiljøprojekt med det formål at gennemføre en systematisk arbejdsmiljøindsats. På ansøgningstidspunktet var projektet målrettet kortuddannede medarbejdere, og faggrupperne var primært pædagogmedhjælpere, rengøringspersonale, køkkenpersonale og gårdmænd, som alle var klassificeret som nedslidningstruede og dermed berettigede til støtte. Senere inkluderede fonden pædagoger i gruppen af medarbejdergrupper, som kunne få støtte fra fonden. Projektet udvidede efterfølgende målgruppen til også at omfatte pædagoger – dels fordi pædagogerne også havde et højt sygefravær, dels fordi de påtænkte organisatoriske arbejdspladsindsatser vanskeligt kunne gennemføres uden at berøre en så central medarbejdergruppe og endelig fordi organisatoriske forandringer har bedst effekt når samtlige medarbejdergrupper involveres.

Ansøgningen havde fokus på at gennemføre konkret, lokalt forankrede arbejdsmiljøindsatser med det formål at forbedre arbejdsmiljø og reducere nedslidning. De lokale indsatser skulle støttes gennem tværgående læringsseminarer, hvor deltagerne fik fagligt input og hvor de kunne inspirere hinanden. Implementeringen skulle støttes af eksterne arbejdsmiljøkonsulenter og interne arbejdsmiljøkoordinatorer. Projektets langsigtede formål var at opbygge intern konsulentkompetence hos otte fastansatte arbejdsmiljøkoordinatorer i BUF gennem praksislæring. Arbejdsmiljøkoordinatorerne var hver især tilknyttet et af de otte geografiske opdelte ledelsesområder. Ansøgningen lagde vægt på at inddrage medarbejdere og ledere på de deltagende arbejdspladser i en dialogbaseret proces, og på at både medarbejdere og ledere blev aktører i realiseringen af forbedringer i arbejdsmiljøet. For at sikre dette, skulle interventionerne tage afsæt i kerneopgaverne.

Projektet blev bevilliget af Forebyggelsesfonden, men kort tid efter bevillingen gik igennem i 2010, besluttede BUF at gennemføre en større organisatorisk forandring med effekt fra 1/1 2011. Hvor de enkelte institutioner før var ledelsesmæssigt tilknyttet direkte til et af otte områder, blev der nu indskudt et ledelseslag mellem områdedledelsen og institutionsledelsen. For hver klynge af 3-7 institutioner blev der indsat en klyngeleder, hvis opgaver primært var strategisk-, administrativ- og personalemæssig ledelse. I institutionerne blev souschefniveauet afskaffet og ledelsens opgaver var primært fokuseret på den pædagogfaglige ledelse. Stillingen som arbejdsmiljøkoordinator blev nedlagt.

Denne ændring satte projektet i et dilemma, især fordi de interne arbejdsmiljøkoordinatorer var et centralt omdrejningspunkt i forhold til både gennemførelse af indsatser og i forankringen af projektet. En anden udfordring var, at projektet skulle sættes i gang i en organisation, som havde gennemgået en stor forandring, og hvor en del medarbejdere og institutioner var frustrerede over forandringen og skeptiske overfor forvaltningsinitiativer. Det var derfor nødvendigt at gentænke projektets design og formål.

Det reviderede projektdesign havde samme grundlæggende formål: at forebygge nedslidende rutiner og arbejdsgange for medarbejdere ansat på de deltagende institutioner ved at forbedre arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet både i projektperioden og på langt sigt. Det blev besluttet, at de centrale aktører i implementeringen og forankringen i stedet skulle være den pædagogiske leder og arbejdsmiljørepræsentanten (arbejdsmiljøgruppen) på den enkelte institution. Rationalet var, at det i praksis er denne konstellation, som har en konkret opgave for det lokale arbejdsmiljøarbejde. Derfor giver det mening at forankre læring og implementeringsansvar i denne gruppe.

Efter projektstart blev det i styregruppen besluttet at udvide målgruppen med tillidsrepræsentanten. Det skyldtes, at man i projektet blev opmærksom på, at tillidsrepræsentanten i vid udstrækning var involveret i arbejdsmiljømæssige spørgsmål og desuden ville have stor betydning for forankring af arbejdsmiljøindsatserne. Denne gruppe er i projektet blevet kaldt Trioen. Projektændringen betød imidlertid, at fra at det var otte fagpersoner som skulle sidemandsoplæres af arbejdsmiljøkonsulenterne, så var det langt over hundrede personer, som i det nye design skulle opnå læring gennem pro-

jektet. Derfor kom lokale konsulentstøttede processer, tværgående projektseminarer og BUFs centrale HR-afdeling til at spille en endnu større rolle end oprindeligt antaget.

Samtidig var det en udfordring at inkludere de nye klyngeledere i projektet. Klyngelederne har i den nye organisation det overordnede ansvar for arbejdsmiljø i klyngen og var derfor vigtige i forhold til projektet. Samtidig var klyngelederne stillet overfor en stor udfordring i forhold til at finde deres rolle i organisationen og at håndtere den store ledelsesmæssige forandring BUF gennemgik, hvilket nedsatte deres mulighed for at fokusere på Pionerprojektet. I det ændrede design blev klyngeledernes rolle derfor begrænset til at følge med i og støtte op om de konkrete implementeringsprocesser på de udvalgte institutioner.

Det nye design blev i 2010 accepteret af Forebyggelsesfonden. Projektet blev bevilliget i alt kr. 13.115.973, hvoraf kr. 7.858.356 blev tildelt eksterne konsulenter (Grontmij) og kr. 8.432.917 til interne lønudgifter til medarbejdere og ledere på deltagende enheder og forvaltningen. Dette svarer til ca. kr. 200.000 til timekompensation, konsulentstøtte, administration, mv. per deltagende enhed eller ca. kr. 200 per berørt medarbejder.

Parallelt med at projektet blev redesignet, indsendte det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø en ansøgning til Arbejdsmiljøforskningsfonden om et projekt til at gennemføre en forskningsmæssig evaluering af Pionerprojektet. Det var blevet aftalt med projektparterne bag Pionerprojektet, at såfremt forskningsprojektet blev bevilliget, så kunne projekterne gensidigt befrugte hinanden, blandt andet ved at forskningsprojektets systematiske evalueringsmetoder og data ville blive stillet til rådighed for evalueringen af Forebyggelsesfondsprojektet. Tilsvarende ville forskningsprojektet få adgang til data indsamlet i forebyggelsesfondsprojektet og til at foretage yderligere indsamling af data, fx i form af forældretilfredshed i de deltagende institutioner. For at sikre sammenhæng og konsistens i den forskningsbaserede evaluering, ville forskningsprojektet blive inddraget i ledelse og styregruppe i projektet og få indflydelse på metodedesign. I 2010 blev der bevilliget kr. 3.959.400 til forskningsprojektet med titlen "Processtøttede arbejdsmiljøindsatser med kerneopgaven i centrum".

2.2 Dialog og afsæt i kerneopgaven

De indsatser, der blev udviklet til forbedring af det lokale arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet var et vigtigt element i projektet. Projektet antog, at inddragelse af medarbejdere og ledere på de deltagende arbejdspladser var centralt for at sådanne forbedrings- og læringsprocesser kunne finde sted. Man kan forstå dette som en aktionsorienteret intervention baseret på praksislæring¹. Rationalet er, at deltagerne bliver bedre til arbejdsmiljøarbejdet ved at forsøge at forbedre arbejdsmiljøet i en proces, hvor de har adgang til støtte fra erfarne arbejdsmiljøkonsulenter.

Forskningen og praksis har vist, at arbejdsmiljøarbejdet risikerer at ende i en perifer position (sidevogn), hvis det i for høj grad udføres af få repræsentanter (leder, medarbejderrepræsentant), som primært forholder sig til risikofaktorer i arbejdet afkoblet de konkrete erfaringer med udførelsen af arbejdet². Derfor var et centralt element i projektet, at projektets indsatser skulle tage afsæt i de opgaver, som arbejdspladsen finder mest centrale. Indsatserne skulle på denne måde have afsæt i kerneopgaven. Arbejdsmiljøforbedringerne forventes dermed at forbedre betingelser for at få gennemslagskraft, i og med at både ledelse og medarbejdere har interesse i at forbedre de centrale opgaver, og at begge grupper dermed er motiverede til at implementere ændringerne.

At tage afsæt i kerneopgaven med udgangspunkt i deltagerens egen problemforståelse skulle også sikre, at der kun igangsættes projekter, som opfattes som passende og relevante. Dermed skulle det som i forskningen kaldes "organisational fit" være sikret på forhånd – altså at interventionen passer til organisationen og dens medlemmer. Et bedre "fit" skulle bidrage til, at interventionen bliver gennemført med succes. Observationer i tidligere forskningsprojekter havde indikeret, at risikofaktor tilgange,

¹ Se fx *Aktionsforskning* af Duus, Husted, Kildedal, Laursen og Tofteng (red) fra 2012

² Se fx *Arbejdets Kerne* af Sørensen (red) fra 2008

som fx tog udgangspunkt i spørgeskemaresultater som fx COPSQ³, risikerer at diskutere arbejdsmiljøproblemer på måder som virker uigennemskuelige og uvedkommende for medarbejderne.

I projektet blev forskellen illustreret ved, at hvis personalet oplever for meget støj, så kunne en risikoorienteret tilgang føre til, at fokus blev på at sætte støjmålere (støj-øre) eller støjreducerende materiale op, mens en tilgang, hvor man tager udgangspunkt i kerneopgaven, også kunne fokusere på de pædagogiske situationer, hvori støj opstår, og for eksempel at ændre rutiner omkring legen eller måltidet. I en daginstitution inkluderede man gangen og særlige rum som legerum, og i en anden valgte man at sætte maden på flere fæde, så børnene ikke kæmper så meget for at få fat i maden.

Tidlig involvering af medarbejderne er centralt for at sikre relevante indsatser og engagement. Et andet vigtigt element i projektet var derfor at arrangere dialogprocesser på mange forskellige niveauer om, hvordan arbejdets udførelse og arbejdsmiljøet kunne forbedres. Dialogprocesserne skulle både arrangeres lokalt mellem den projektansvarlige gruppe, Trioen, og deres kollegaer, men også mellem institution, så der kunne opstå en gensidig inspiration. Dialogprocesserne havde tillige til formål at skaffe opbakning til og forankring af projektet bredt blandt medarbejderne i institutionen.

Det tilknyttede forskningsprojekt udviklede værktøjer til at måle betydningen af kerneopgaven blandt medarbejderne, og det gennemførte også målinger af forældretilfredshed som indikation på, om kerneopgaven og kvaliteten af udførelsen af kerneopgaven ændrede sig i løbet af projektet.

2.3 Udvalgelse og obligatorisk deltagelse

Ansøgningen angav, at man ville udvælge "de arbejdspladser, hvor risikoen for fysisk og psykisk nedslidning er størst. Begrundelsen for dette valg er, at det er på disse arbejdspladser behovet for at gennemføre forbedringer af arbejdsmiljøet formodentligt er størst." Udvalgelsen skulle ifølge ansøgningen ske på basis af følgende indikatorer: højest sygefravær og laveste trivselsresultater. Derudover blev det i ansøgningen foreslået, at man vurderede andre arbejdsmiljøindikatorer: APV, ulykker, personaleomsætning. Det blev nævnt, at disse indikatorer også kunne være et resultat af andre forhold end projektet, men det var en grundlæggende antagelse, at kriterierne indikerede, at det daglige arbejdsmiljøarbejde ikke havde givet de nødvendige resultater, og at det derfor burde styrkes.

Følgende kriterier blev fremhævet i ansøgningen:

- I APV-handlingsplanerne øges antallet af arbejdsmiljøforbedrende tiltag med 50 %
- En reduktion i sygefraværet på 3,5 dage/ansat/år som svarer til 20 %
- Medarbejdernes tilfredshed med arbejdet forbedres med 0,5 point på en skala fra 0-6
- En reduktion i antallet af arbejdsulykker på 25 %
- En reduktion i personaleomsætningen på 20 %

I første fase af projektet blev der i 2010-11 gennemført et grundigt forarbejde i forhold til at vurdere, hvilke arbejdsmiljøindikatorer der kunne benyttes til udvælgelse af institutioner til deltagelse i projektet. I udvælgelsen af indikatorer blev det lagt til grund, at de skulle være så objektive som muligt, og de skulle være ensartede på tværs af alle enheder for dermed at skabe det bedste udgangspunkt for en systematisk evaluering af udviklingen over tid.

Analysen af kommunens sygefraværdata viste, at der var en statistisk signifikant sammenhæng mellem organisationens årlige korte sygefravær fra år til år. En sygefraværperiode blev kategoriseret som kort, hvis den var 14 kalenderdage eller under. Der var derfor en indikation på, at institutionens arbejdsmiljø ikke af sig selv ændrede sig mere fra år til år end at organisationens sygefraværsmønstre for kort sygefravær forblev relativt uændret. Variansen og frekvensen af langt sygefravær var til gen-

³ Spørgeskema udarbejdet af NFA, også kendt som tredækkeren, se:
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>

gæld meget stor, og der var derfor ikke statistisk signifikante sammenhænge mellem langt og totalt sygefravær fra år til år.

Kommunens trivselsundersøgelse blev også gennemgået. Det viste sig, at for 50% af de deltagende institutioner var svarprocenten under 50%. Der var ikke gennemført bortfaldsanalyser, og dette kunne ikke gøres ud fra det foreliggende data. Derfor blev trivselsundersøgelsens data afvist som kvalificeret grundlag for udvikling af et generelt kriterium til udvælgelse af deltagere til interventionen.

Trivselsundersøgelsen blev sammenkoblet med sygefraværdata for 2006-2010. Analyser af krydskorrelationer mellem kort sygefravær og variable fra trivselsundersøgelsen på organisationsniveau viste, at når man begrænsede analysen til organisationer med en svarprocent på over 70%, var der en signifikant sammenhæng mellem kort sygefravær og variabelen for social kapital ($p < 0.05$). Dette var imidlertid den eneste signifikante sammenhæng blandt alle arbejdsmiljø og trivselsvariable. Da social kapital i andre undersøgelser har vist at have en positiv sammenhæng med trivsel og arbejdsmiljøfaktorer⁴, blev det besluttet, at højt kort sygefravær kunne bruges som indikation på lav trivsel, selv om der ville være en sandsynlighed for, at man også ville komme til at udvælge enheder med høj social kapital og høj trivsel.

I forundersøgelsen viste det sig, at APV-data var meget ujævnt registreret. Der var metodefrihed for de enkelt institutioner for udarbejdelse af APV, og der havde ikke været stillet krav om, at forvaltningen skulle have kendskab til APV-rapporternes indhold. Derfor ville rapporterne ikke være sammenlignelige, og det ville tillige kræve et stort arbejde at indhente dem. Derfor blev APV-indikatoren opgivet som udvælgelsesfaktor og som succeskriterium. Analyser af ulykkesfrekvenser viste, at den var alt for lav til at kunne fungere som indikator for udvælgelse og som effektindikator. Der var ikke systematisk opsamlet data om nærvedsulykker, så dette mål kunne heller ikke benyttes. Endelig blev der ikke ført systematisk statistik over personaleomsætning. Det var derfor umuligt at gennemskue, om en medarbejder var blevet omplaceret internt, havde skiftet job, eller var stoppet af anden grund. Dette mål blev derfor også udelukket som udvælgelseskriterium.

Projektet stod derfor tilbage med ét generelt og sammenligneligt mål: kort sygefravær på årsbasis. Det blev derfor besluttet, at kort sygefravær for hele 2010 skulle bruges til udvælgelsen. Det blev også besluttet, at der skulle gennemføres en før-eftermåling i de deltagende institutioner i form af et tilpasset spørgeskema, idet en sådan spørgeskemaundersøgelse ville kunne give et bedre billede af udvalgte arbejdsmiljø- og tilfredshedsvariable og deres ændring i løbet af projektperioden. Det var helt essentielt for evalueringens troværdighed (reliabilitet), at denne undersøgelse blev gennemført med en høj svarprocent i både før- og eftermålingen.

I forhold til mange lignende forebyggelses- og forskningsprojekter adskilte dette projekt sig ved at have obligatorisk deltagelse. Projektet byggede på den grundlæggende idé, at man skulle sætte ind, hvor behovet var størst. Andre udviklingsprojekter af denne art bygger på frivillighed, hvilket er fordelagtigt for deltagernes motivation, at de selv har valgt at deltage. Problemet er imidlertid, at erfaringen viser, at man ofte får fat i de samme relativt velfungerende organisationer, som hver gang der åbner sig en mulighed, melder sig som projektdeltagere for at udvikle sig yderligere. Udfordringen er derfor, at det er vanskeligt at få organisationer, som har mest brug for hjælp til at deltage, fordi de måske allerede kun hænger i med det yderste af neglene for at få dagligdagen til at fungere.

Der er ikke noget odiøst i, at deltagelse i organisatoriske udviklingsaktiviteter er obligatorisk. Det er ledelsens ansvar at beslutte, om den organisatoriske enhed har brug for hjælp til at forbedre sine praksisser. Sygefraværssindsatser, budgetlægningsaktiviteter, mv. er således sjældent frivillige. Det usædvanlige er, at det sjældent ses i eksternt støttede udviklingsprojekter og endnu sjældnere i forskningsprojektet, som typisk benytter sig af frivillighed af etiske årsager. I dette tilfælde mente forskningsprojektet dog at kunne legitimere obligatorisk deltagelse, fordi projektet blev tilknyttet som

⁴ Se fx Ledelse med Social Kapital af Hasle, Thoft og Olesen fra 2010

følgeforskning til et allerede eksisterende organisatorisk udviklingsprojekt. Den obligatoriske deltagelse blev derfor af forskningsprojektet betragtet som et særligt kendetegn ved interventionen.

Styregruppen besluttede tidligt i processen, at deltagerne skulle begrænses til kommunale institutioner, fordi forvaltningen ikke på samme måde kunne trække data omkring de selvejende institutioner, og fordi de selvejende institutioner har større selvstændighed og derfor ikke kan pålægges obligatorisk deltagelse. Det blev besluttet, at institutionerne skulle have 10 eller flere medarbejdere, dels fordi gruppen skulle være stilstrækkelig stor til, at man meningsfuldt kunne arbejde med Trioen som forandringsagent, dels fordi større grupper giver mindre statistisk følsomhed overfor udsving hos enkeltindivider. Langt den største del af de kommunale institutioner har 10 eller flere medarbejdere. For at sikre at arbejdsforholdene i de enkelte enheder var relativt ensartede, blev det besluttet at begrænse institutionerne til 0-6 års institutioner, dvs. vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner. Det blev vurderet at på trods af forskellig normering, så er arbejdet relativt ensartet i heldagsinstitutioner med pædagogiske aktiviteter for børn i modsætning til fritidshjem, hvor børnene kun er til stede en del af dagen, og hvor pædagogerne (på daværende tidspunkt) i nogen grad kunne være tilknyttet indskolingen.

2.4 Organisering og tidsplan

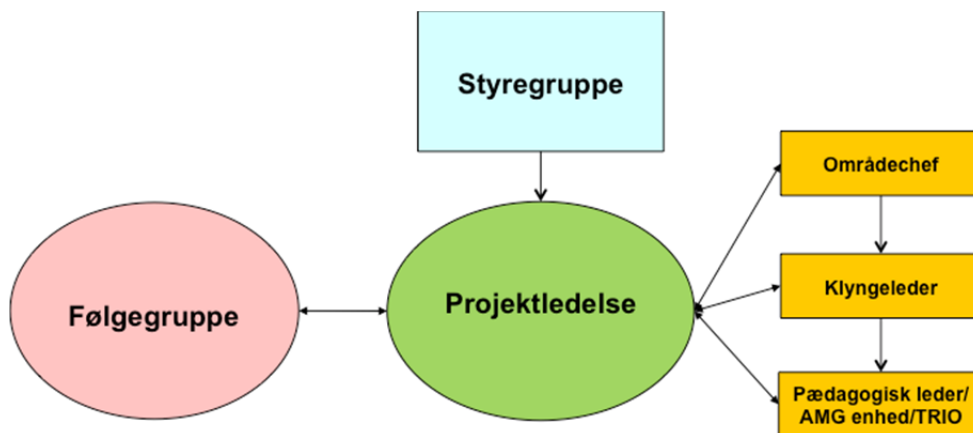
Projektet blev til og gennemført i samarbejde mellem en række organisationer. Følgende organisationer bidrog til gennemførelsen af projektet:

- *BUF* var projektejer og BUFs forvaltning og institutioner udgjorde projektets kerne.
- *Grontmij* bidrog med arbejdsmiljøkonsulenter, som fortrinsvis gav processtøtte til institutionerne. De var involveret i alle projektets faser fra design til evaluering. Derfor omtales de i rapporten også som proceskonsulenterne.
- *Arbejdsmiljø København (AMK)* bidrog med konkret arbejdsmiljøfaglig kompetence hos institutionerne og var med til at planlægge og afholde tværgående seminarer for at sikre langsigtet forankring af projektet. De omtales i rapporten også som arbejdsmiljøkonsulenter.
- *Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)* og *Center for Industriel Produktion (CIP)* på *Aalborg Universitet (AAU)* bidrog med forskningsdesign og evalueringsmæssig kompetence.
- *Landsforeningen for Socialpædagoger (LFS)* bidrog med faglig sparring og støtte til projektet i flere af projektets faser.

For at sikre styring og fremdrift nedsatte projektet en række grupper og benyttede så vidt muligt de eksisterende strukturer i BUF. Sammenhængen mellem de primære grupper og strukturer i BUF ses af Figur 1:

- *Projektledelsesgruppen* havde til opgave at forestå den daglige ledelse af projektet og sikre gennemførelsen. Den bestod af Gunilla Martins fra BUF, som var overordnet projektleder, Hanne Christensen fra Grontmij, som var leder af konsulentdelen af projektet, Ole H. Sørensen fra NFA (senere CIP), som var projektleder på forskningsdelen. Fra ca. midtvejs i projektet blev Elin Hausle, projektejer og HR-Chef i BUF inddraget i projektledelsesgruppen for at skabe større beslutnings- og gennemslagkraft i implementeringsfasen.
- *Styregruppen* havde den øverste myndighed i forebyggelsesfondsprojektet. Den skulle tage beslutninger af strategisk betydning og sikre koordination med andre udviklinger og initiativer i BUF. I opstarten af projektet blev styregruppen ledet af direktøren for forvaltningen, som var projektejer. Da projektet var i gang overgik dette ansvar til chefen for HR. Styregruppen bestod herudover af to områdechefer, en repræsentant fra Landsforeningen for Socialpædagoger (LFS), en konsulent fra forvaltningens pædagogiske fagkontor, samt projektledelsen. Derudover deltog en repræsentant fra Forebyggelsesfonden som observatør i projektets slutfase.

- *Følgegruppe* havde til opgave at give faglig sparring til projektledelsen. Den bestod ud over projektledelsen af to klyngeledere, fem pædagogiske ledere, tre arbejdsmiljørepræsentanter, rådgivningschefen i AMK, repræsentant fra LFS, forvaltningens HR-chef og arbejdsleder for kommunale institutioner fra Hoved Arbejdsmiljøudvalget (HAMU).
- *Ledelsesstrengen*. Al kommunikation om opgaver og eventuelle problemer med deltagelse i projektet skulle gå gennem ledelsesstrengen, dvs. fra områdechefer, klyngeleder til pædagogisk leder. Praktisk og allerede varslet kommunikation om fx spørgeskemaer eller resultater kunne dog gå direkte fra projektledelsen til institutionerne. Projektet blev i løbet af projektperioden forelagt og diskuteret på forskellige ledelsesmøder, herunder område- og klyngeleder-møder.
- *Konsulentgruppen* havde til opgave at støtte interventionen og give sparring til Trioerne. Hver institution fik tildelt en primær arbejdsmiljøkonsulent. Derudover var der for hvert område tilknyttet en sekundær konsulent, som kunne spare med konsulenterne eller tage over, hvis den primære konsulent var forhindret. Konsulentgruppen koordinerede indsatser og praksisser og mødtes i interventionen op til en gang om ugen. BUF og forskerne havde en åben invitation til at deltage i møderne og deltog i udvalgte møder.
- *Seminargruppen* bestod af projektledelsesgruppen samt 3-4 udvalgte konsulenter fra Grontmij og AMK. Den havde til opgave at forberede de fem tværgående seminarer og forestå afviklingen af i alt 40 seminarer.
- *Samarbejdsorganerne i BUF* blev også inddraget i løbet af projektperioden, både via repræsentanter i styre- og følgegruppe, men også ved direkte præsentation og diskussion af foreløbige resultater i hovedsamarbejds- og hovedarbejdsmiljøudvalget.
- *Ekspertfølgegruppen*: Dette gruppe var tilknyttet forskningsprojektet og bestod af repræsentanter fra parterne: KL, BUPL og LFS, repræsentanter fra Videncenter for Arbejdsmiljø (VFA) samt af forskere fra NFA, Aarhus Universitet (AU), Roskilde Universitet (RUC), Københavns Universitet (KU) og TeamArbejdsliv. Gruppen mødtes ca. hvert halve år.



Figur 1 Pionerprojektets organisering i BUF

For at sikre den overordnede projektstyring og planmæssige gennemførelse af projektet benyttede projektledelsen en række projektværktøjer: interessant analyse, risikoanalyse og faseplan. Faseplanen indeholdt følgende delvist overlappende hovedaktiviteter:

1. Hovedaktivitet: Præanalyse og udvælgelse (august 2010-april 2011)

Indsamling af data for alle kommunale daginstitutioner (0-6 år) med over 10 ansatte i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Udvælgelse af 16 enheder med et lavt kort sygefravær (som ikke har lav trivsel). Disse 16 enheder betegnes inspirationsenheder. Udvælgelse af 64 enheder blandt de enheder med det højeste korte sygefravær. Disse 64 enheder betegnes pionerenheder.

2. Hovedaktivitet: Analyse af inspirationsenheder (maj 2011- juli 2011)

Undersøgelse af inspirationsenheder. Konsulenter fra Grontmij foretager med udgangspunkt i kerneopgaven undersøgelser af arbejdsmiljøforholdene på de 16 inspirationsenheder med henblik på at opsamle viden, som kan danne inspiration til pionerenhederne.

3. Hovedaktivitet: Analyse af pionerenheder og udvikling af indsatsplaner (august 2011- februar 2012)

Undersøgelse af pionerenheder. Konsulenter fra Grontmij foretager med udgangspunkt i kerneopgaven undersøgelser af arbejdsmiljøforholdene på de 64 pionerenheder. På baggrund af undersøgelser på pionerenheder og viden opsamlet på inspirationsenheder udarbejdes individuelle indsatsplaner til de deltagende 64 pionerenheder. Der gennemføres det første områdeseminar på tværs af de deltagende enheder (inspiration og pioner) samt medarbejderworkshops i enhederne.

4. Hovedaktivitet: Gennemførelse af indsatsplaner (november 2011- august 2013)

Implementering og gennemførelse af indsatsplaner på 64 pionerenheder med sidemandsoplæring af Trio-gruppe. Afholdelse af opfølgingsmøder og tværgående seminarer. Gennemførelse af selvevaluering i sidste del af perioden fra juni 2013 til august 2013.

5. Hovedaktivitet: løbende evaluering (december 2010 – juni 2014)

Løbende evaluering af pionerprojekt, herunder opfølgning på sygefraværsudvikling og trivselsmåling samt undersøgelse af kvaliteten af ydelsen. Afslutningsvis udarbejdes evalueringsrapport af pionerprojekt.

6. Hovedaktivitet 6 (01.09.2013-31.10.2013)

Sikring af den videre forankring af projektet i Børne- og Ungdomsforvaltningen med udgangspunkt i projektets foreløbige analyser. Udarbejdelse af materiale til MED-uddannelse i BUF.

2.5 Kommunikation i projektet

Kommunikationen var tilrettelagt og doseret forskelligt alt efter, hvilken rolle modtagerne havde i projektet. Neden for er beskrevet, hvorledes kommunikationen foregik op gennem ledelsesstrengen fra deltagende enhed med pædagogiske ledere videre til klyngeledere og videre til områdechefer. Derudover er beskrevet, hvordan kanaler og fora som projektets projektgruppe, styregruppe, følgegruppe, forvaltningens Hoved Arbejdsmiljøudvalg samt Hoved Samarbejdsudvalg (senere samlet i HovedMED) blev anvendt til at kommunikere om projektet. Ligesom en side med Pionerprojektet blev etableret for at gøre projektet synligt i og uden for BUF. Til sidst er den eksterne kommunikation beskrevet.

De deltagende enheder

Kommunikationen til de deltagende enheder foregik hovedsagligt via mails til den pædagogiske leder for enheden. Hovedparten af det pædagogiske personale på enhederne har ikke forvaltnings-mailadresser og bruger ikke computere i det daglige arbejde. Det har således været den pædagogiske leders opgave at videreformidle informationen til de øvrige Trio-medlemmer og til resten af personalegruppen. Til at begynde med foregik al kommunikationen til enheden gennem BUFs interne ugepakke, som er en samlepakke af informationer og opgaver, som centralt fra sendes ud til forvaltningens ledere én gang om ugen. Dog gik mange informationer i ugepakken fra Pionerprojektet tabt, da ikke alle pædagogiske ledere systematisk læste ugepakken. På baggrund af dette blev kommunikationsvejen ændret til at foregå direkte via mails til den pædagogiske leder.

Klyngeledere

Ved projektopstart gennemgik projektlederen fra BUF og konsulenter fra Grontmij Pionerprojektet for forvaltningens klyngeledere på områdersnes klyngeledermøder. Efter afholdelse af hver runde af tværgående seminarer fik alle klyngelederne en præsentation af projektlederen og konsulenter fra Grontmij. For i højere grad at skabe inddragelse af klyngelederne fik de tilknyttede klyngeledere fra og med ultimo 2011 kopi af alle mails til de pædagogiske ledere.

Områdechefer

Inden opstart af projektet besøgte projektlederen og en konsulent fra Grontmij områdecheferne for at fortælle om projektet. Kort efter afholdelse af hvert af de to første runders af tværgående seminarer i projektet besøgte projektlederen og konsulenter fra AMK områdecheferne og deres klyngeledere for at fortælle om indholdet af de tværgående seminarer. To af de fem områdechefer var medlemmer i projektets styregruppe og fik ad den vej løbende informationer omkring foreløbige resultater og erfaringer fra projektet.

Projektgruppe

Projektgruppen holdt ca. en gang om måneden møde. Møderne fungerede som en form for status-, fremdrifts- og sparringmøder, hvor der med mellemrum også blev kigget på risikofaktorer, som havde indflydelse på projektet. Ligeledes blev fælles udfordringer drøftet og behandlet, og planlægningen af kommunikationen og indholdet af styregruppe- og følgegruppemøderne blev besluttet i projektgruppen.

Styregruppe og følgegruppe

Der blev i projektets levetid afholdt i alt ni styregruppemøder. På styregruppemøderne blev de seneste aktiviteter i projektet gennemgået samt eventuelle udfordringer, som krævede styregruppens besyv. En gang i kvartalet udarbejdede projektlederen en sides statusrapport med det seneste kvartals væsentligste begivenheder i projektet.

Der blev i projektets levetid holdt to følgegruppemøder. På følgegruppemøderne blev der udover generelle informationer om aktiviteter i projektet også drøftet forskellige udfordringer i projektet, som følgegruppen med deres ekspertise kunne rådgive og sparre omkring.

Hovedsamarbejdsudvalg og Hovedarbejdsmiljøudvalg (senere samlet i HovedMED)

Projektet blev præsenteret for henholdsvis Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) og Hovedarbejdsmiljøudvalget (HAMU). Samtidig modtog medlemmer fra HAMU hvert kvartal statusrapporter fra projektet. Efter projektets afslutning blev resultaterne og erfaringerne fra projektet præsenteret for HovedMED som en del af den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

BUF portaler

For at alle i og uden for BUF kunne følge med i projektets aktiviteter, blev der i 2011 oprettet en Pionerprojektside på portalen www.mitbuf.dk (nu ændret til www.mitbuf.kk.dk). Her blev lagt beskrivelser af projektet, præsentationer af de tværgående seminarer, resultater fra de forskellige typer af spørgeskemaundersøgelser, videofortællinger fra de deltagende enheder, perlekatalog med bud på god praksis til at forbedre det daglige arbejde og andet materiale om Pionerprojektet. På forvaltningens intranet (KKintra), som kun ansatte i BUF har adgang til at se, blev der løbende lagt nyheder op om projektets aktiviteter.

Interne projektdage for projektdeltagere

For at skabe en større sammenhængskraft mellem projektdeltagerne (konsulenter fra Grontmij, konsulenter fra AMK, forskere fra Aalborg Universitet og forvaltningens projektleder og HR-chef) blev der udover et opstartsmøde afholdt to projektdage. Den første projektdag havde til formål at skabe en fælles forståelse af projektdeltagernes syn på projektet. Den anden projektdag havde til for-

mål at kalibrere viden og perspektiver, som skulle være med til at kvalificere udviklingen og forankringen af projektet i forvaltningen.

Ekstern kommunikation

I LFS nyt blev der i 2011, 2013 og 2015 bragt flere artikler om Pionerprojektet. Det har bl.a. været artikler om daginstitutioners arbejde i projektet og om evalueringsdelen af projektet. Lokalaviserne (Vanløse Bladet, Nørrebro Nordvest Bladet, Amagerbladet og Østerbro Avis) i København bragte en række positive historier om projektet. Ligeledes har Berlingske Tidende (juni 2011), Personaleweb (juni 2011 og maj 2013), Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (juni 2011), Politiken (april 2013), P1 (2011), P4 (2015) og TV-Lorry (2015) bragt positive historier om projektet. Derudover har projektgruppen afholdt tre workshops om Pionerprojektet på Arbejdsmiljøkonferencen i Nyborg i henholdsvis 2011, 2012 og 2014. Flere danske kommuner deltog på disse workshops. En række ledere og medarbejdere fra norske kommuner har to gange besøgt forvaltningen for at høre om Pionerprojektet. Ligeledes har Århus kommune fået en præsentation af projektet under et besøg på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

2.6 Succeskriterier

Projektets overordnede mål var at skabe bedre arbejdsmiljøforhold for de kortuddannede medarbejdere på forvaltningens arbejdspladser. De langsigtede perspektiver, at effekten af forbedrede arbejdsmiljøforhold reducerer nedslidningen for de ansatte, kan ikke registreres i projektets aktivitetsperiode.

I projektbeskrivelsen blev projektets overordnede mål formuleret som følger: "Formålet med projektet er, at forebygge nedslidende rutiner og arbejds gange for medarbejdere ansat på kommunale daginstitutioner (0-6 år) med over 10 ansatte i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Dette udmøntes gennem arbejdsmiljøforbedrende indsatser, som fokuserer på at optimere udførelsen af kerneopgaven. Samtidig har projektet som formål at forankre læringen af projektet dels gennem sidemandsoplæring af Trio-gruppen på deltagende enheder, dels gennem tilknytning af Arbejdsmiljø København."

Succesmålene for projektet blev ved projektstart fastsat til:

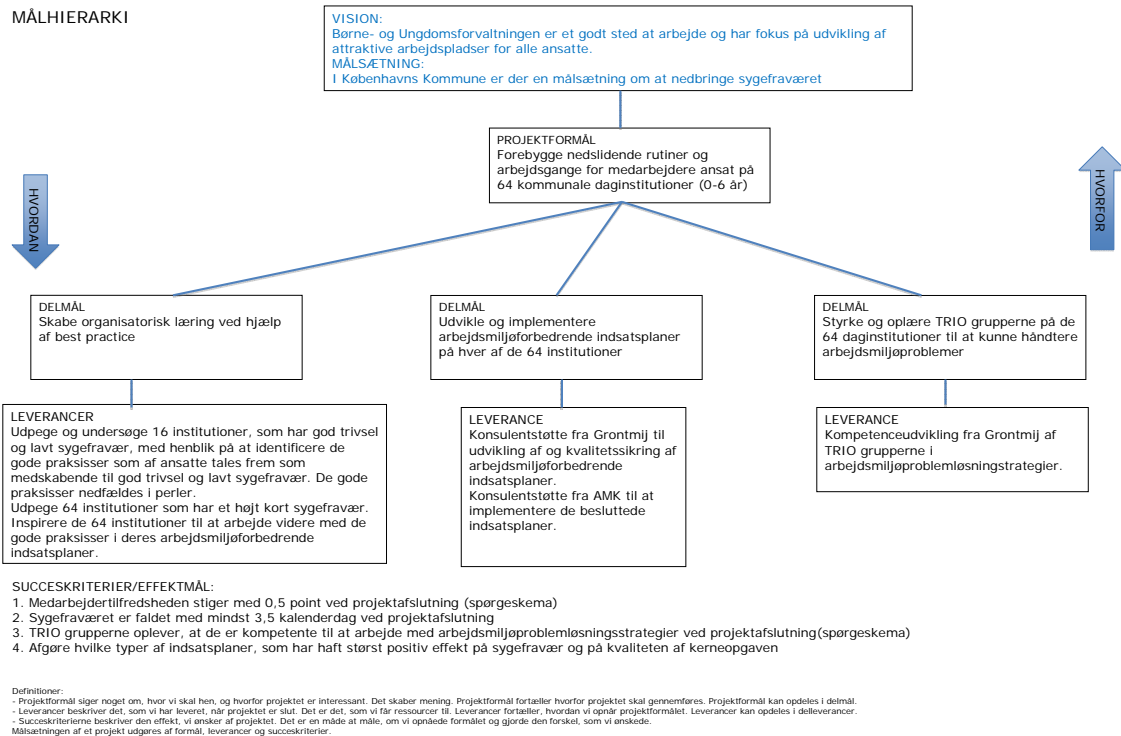
- at sygefraværet falder med 3,5 kalenderdag per medarbejder/år
- at medarbejdertilfredsheden øges med 0,5 point i trivselsundersøgelse
- at afgøre hvilke typer af indsatser, der har den største positive effekt på sygefravær og trivsel, samt at afgøre om indsatserne øger kvaliteten af kerneopgaven

De første to mål blev fastsat af BUFs ledelse og HR-afdelingen og afspejlede et politisk ønske om et substantiel nedsættelse af sygefraværet. Sygefraværs målet blev af BUF sat i relation til det samlede sygefravær og ikke det korte fravær. Det tredje succesmål var affødt af diskussioner med forskningsprojektet og af en interesse i at kunne sige andet og mere end at aktiv indsats og ledelsesstøtte øger chancerne for succes i denne type projekter.

Det ses af ovenstående beskrivelse, at projektansøgningens formulering om "at tage afsæt i kerneopgaven" i projektbeskrivelsen var blevet skærpet til "at optimere udførelsen af kerneopgaven". I løbet af projektet blev den oprindelige blødere formulering "at tage afsæt i kerneopgaven" benyttet i højere grad end "optimering af kerneopgaven", idet projektet overordnet set er et arbejdsmiljøprojekt og ikke et driftsoptimeringsprojekt (eller et sygefraværprojekt).

Forskningsprojektet havde nogle lidt andre forskningsspørgsmål en Forebyggelsesfondsprojektet, hvilket blandt andet indeholdt kvaliteten af ydelsen (forældretilfredshed). Forskningsspørgsmålene bliver besvaret i videnskabelige artikler om projektet. Denne rapport udnytter forskningsdata og inddrager forskningsresultaterne til belysning af projektets udvikling.

Pionerprojektet - evalueringsrapport



Figur 2 Projektets målhierarki

3. Evalueringsdesign og metode

Helt overordnet kan Pionerprojektet betragtes som et organisatorisk arbejds-, lærings- og forandringsprojekt med fire hovedkomponenter: 1) projektet skulle identificere de institutioner, som havde den bedste og den ringeste performance i forhold til trivsel og sygefravær. Gode praksisser skulle identificeres i disse to grupper, for at skabe læring for gruppen med det største behov for forbedring. 2) De medvirkende institutioner og i særlig grad Trio skulle skabe arbejdsmiljøforbedring og læring med støtte fra arbejdsmiljøkonsulenter gennem praktisk forandringsarbejde. 3) BUFs forvaltning og ledelse skulle forbedre håndteringen af arbejdsmiljøforandring og arbejdsmiljøarbejdet gennem implementeringen af et så stort projekt og ved forankring af læring på tværs af institutionerne. 4) læringen fra forandringerne skulle forankres til nytte for resten af organisationen.

3.1 Indledende afsøgning og forankring

I første del af projektet i foråret 2011 før selve interventionen blev igangsat blev der gennemført aktiviteter til afdækning af gode praksisser i inspirationsenhederne. Der blev gennemført lignende aktiviteter i efteråret 2011. Her blev der også søgt efter gode praksisser. Aktiviteterne havde også til formål at forankre projektet.

For at sikre aktiv deltagelse, fik pioner- og kontrolinstitutioner før sommerferien 2011 brev fra BUFs forvaltning om, at de var udvalgt til at deltage. I brevet blev institutionen rolle forklaret, og at der ville være økonomisk kompensation for de timer, som blev benyttet til at udfylde spørgeskemaer og deltage i projektet.

Efter ferien blev pionerenhederne kontaktet af den tilknyttede arbejdsmiljøkonsulent, som afholdt et møde med Trioen, hvor projektets formål og faser blev forklaret. Det blev også forklaret hvordan kollegerne kunne involveres og hvordan spørgeskemaundersøgelsen kunne gennemføres bedst muligt. Kontrolinstitutionerne blev kontaktet af medarbejdere fra forskningsprojektet for at sikre høj deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen.

Inspirationsinstitutionerne

For at få læring om hvad enheder med lavt sygefravær identificerer som god praksis i det daglige arbejde, blev inspirationsenhederne besøgt en hel dag af 1-2 konsulenter. Fokus var på at finde eksempler på lokale praksisser, som ifølge den enkelte institution gjorde arbejdspladsen til en særlig god arbejdsplads, og dermed, antageligvis, til en arbejdsplads med lavt kort sygefravær. Konsulenternes professionelle vurderinger af arbejdsmiljøet indgik også i valget af hvilke praksisser, som blev fremhævet fra inspirationsinstitutionerne. Konsulenterne baserede deres analyser på observationer af daglig praksis, herunder hvordan pædagogikken kom til udtryk, og deres vurdering af arbejdsmiljøet. De gennemgik også institutionens dokumenter såsom virksomhedsplanen, og de interviewede Trioen og talte med medarbejderne. Endelig observerede de også et personalemøde med fokus på diskussionerne på mødet og, hvordan de var ledet og organiseret.

Der blev udarbejdet en case rapport for hver inspirationsinstitution med punkterne: fysiske rammer, arbejdsorganisering, ledelse, faglighed, medarbejdere, og udviklingsprojekter. Ud fra disse cases uddrog konsulenterne en række læringspunkter, beskrevet som 'perler', som BUF efterfølgende samlede i et dokument, klassificeret inden for følgende kategorier: ledelse, kollegialt samarbejde, pædagogisk praksis, arbejdsmiljø og forældresamarbejde (Se bilag 1).

Interventionsinstitutionerne

Det overordnede formål med 'første besøg' på interventionsinstitutionerne (pionerenhederne) var at få kendskab til enheden og at forankre projektet på enheden i Trioen. For at opnå dette formål gennemførtes et møde mellem konsulent og Trio. Mødet blev ledet af konsulenten og tog 1-2 timer, med følgende delmål:

- At introducere Pionerprojektet for Trioen
- At italesætte en forventningsafklaring
- At interviewe Trioen med henblik på at kende enheden og høre, om der var 'perler', der kunne indgå på første tværgående seminar

Herudover havde mødet også en funktion i forhold til evalueringen:

- Udlevere spørgeskemaer fra NFA
- Aftale deadlines for spørgeskemaer

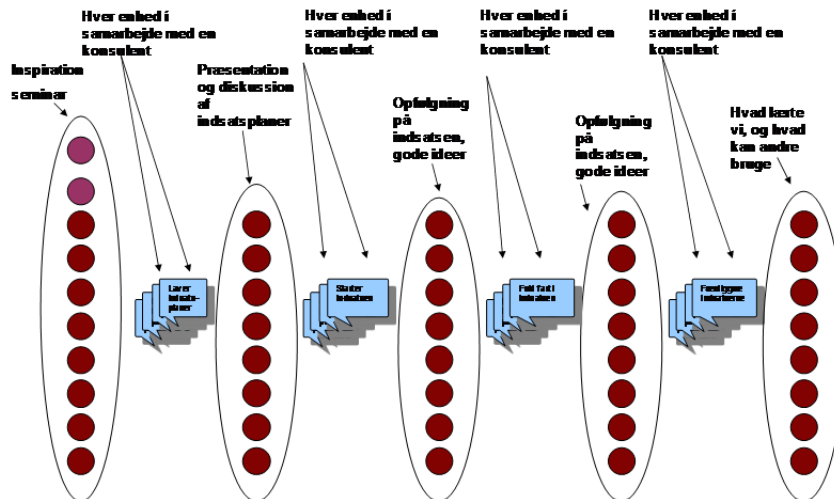
På mødet blev basisspørgeskemaerne (Se bilag 2) udleveret, og vigtigheden af høj besvarelsesprocent og procedure for aflevering af skemaerne blev diskuteret. Samtlige medarbejdere på enhederne skulle besvare spørgeskemaerne.

3.2 Interventionsdesign

Interventionen var involverende. Det var vigtigt at indholdet kunne tilpasses institutionens udfordringer og de ansattes ønsker for at sikre relevans for medarbejderne på de enkelte arbejdspladser. Arbejdsmiljøarbejdet skulle forbedres ved at øge institutionens og Trioens arbejdsmiljøkompetencer. Et centralt element i interventionen var aktionslæring gennem konkrete arbejdsmiljøaktiviteter med afsæt i konkrete problemer relateret til udførelsen af kerneopgaven.

For at sikre at interventionen samtidig kunne defineres som én intervention, indeholdt den også en række faste elementer, som alle Trioer og institutioner skulle deltage i. Hver enhed gennemgik således et standardiseret forløb med en række aktiviteter på arbejdspladsen (fx 'første møde' og 'medarbejderworkshop') og på tværs af arbejdspladser, hvor de deltog i fem såkaldte 'tværgående heldagsseminarer'. Figur 3 visualiserer forløbet af interventionen for den enkelte enhed. Det fælles overordnede formål for alle disse aktiviteter var at skabe læring i forhold til forandringsprocessen, at opnå videndeling på tværs af så mange enheder som muligt samt at skabe arbejdsmiljøforbedringer. I det følgende beskrives de fælles, faste interventionselementer (den invariante del af interventionen).

Interventionselementerne var designet så de hver især bidrog til de tre overordnede mekanismer i projektet: Processtøtte, læring i Trio samt afsæt i løsning af kerneopgaven. Herudover gav de konsulentene og i nogen grad forskerne information om institutionerne. For at facilitere læring inddrog hovedparten af seminarerne aktiviteter, som styrkede videndeling, fx i form af gruppearbejde i Trioen, i Trioer på tværs af institutioner og funktionsopdelt efter roller som enten pædagogisk leder, tillidsrepræsentant (TR) eller arbejdsmiljørepræsentant (AMR). Der var ligeledes plenum opsamlinger samt videndeling blandt alle deltagerne.



Figur 3 Det overordnede forløb af interventionen

Første tværgående seminar

Det overordnede formål med interventionselementet 'første tværgående seminar' var at skabe opmærksomhed om og forankre projektet, at skabe videndeling og læring i Trio samt at inspirere til indsatser. Mødet bidrog også til forskernes og konsulenternes forståelse af samspillet mellem institutionerne og Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning centrale aktører fra HR og AMK.

For at opfylde formålet blev der afholdt otte tværgående seminarer, hvor deltagerne kom fra samme område, for at sikre at deltagerne havde et fælles erfaringsgrundlag, samt at de ville opfatte inspirationsenhederne som "en af deres egne". Der var ca. 20 deltagere på hvert af de otte seminarer. Seminaret havde følgende delmål:

- At samle de otte pionerenheder og de to inspirationsenheder fra hvert område, hvorfor det første seminar blev kaldt et 'områdeseminar'
- At præsentere pionerenhederne for alle de 'perler' Grøntmij havde observeret indtil dato, hvorfor seminaret også blev kaldt et inspirationsseminar.
- At vise alle enheder at alle har nogle 'perler' og alle har nogle udfordringer, der vil være godt at tage fat på. Dette blandt andet for at nedtone den stigmatisering, som nogle af pionerenhederne følte sig udsat for, fordi de var udvalgt på baggrund af et højt sygefravær (hvilket var blevet forstærket af en artikel om projektet i Berlingske Tidende, som primært fokuserede på sygefravær).
- At starte hele processen om videndeling – i dette tilfælde om 1) at udføre Trio arbejde sammen med kolleger i samme rolle, 2) at samarbejde i Trio, 3) at blive bevidste om gode praksisser i egen organisation og hos andre deltagere.
- At få Trioerne til at 'tage det første skridt' i forhold til at tale om, hvilken indsats de kunne forestille sig at udføre hos dem selv

Første opfølgningsmøde

Det overordnede formål med interventionselementet 'første opfølgningsmøde' var at påbegynde Trioens proces med at udarbejde en indsatsplan samt at støtte Trioens arbejde. Mødet bidrog også til

at forstå institutionens kontekst. Formålet blev opfyldt gennem dialog om, hvordan Trioen havde oplevet inspirationsseminaret.

Konsulenterne præsenterede Trioerne for forskellige metoder alt efter om:

- Trioen havde besluttet, hvilken indsats de ville køre
- Trioen havde ideer til indsats, men ville have kollegerne med til at bestemme
- Trioen ingen idé havde om, hvilken indsats der ville være god for dem
- Trioen havde ikke lyst til at finde på en indsats

Konsulenterne aftalte datoer med Trioen for afholdelse af dialogmøder med henblik på at hjælpe Trioen med at arrangere en proces, hvor medarbejderne blev involveret i, hvad arbejdsmiljøarbejdet i pionerprojektet skulle fokusere på.

Dialogmøde blandt medarbejderne

Det overordnede formål med interventionselementet 'dialogmøde' var at bidrage til en proces, hvor alle medarbejderne blev inddraget i at vælge hvilke(n) indsats, der var vigtigst for de fleste samt at 'sidemandsoplære' Trio i, hvordan kollegerne involveres.

Formålet blev opnået gennem følgende delaktiviteter:

- at arrangere et møde for alle medarbejderne i institutionen hvor:
- Trio formidlede erfaringer fra 1. områdeseminar og inspirationer derfra
- Trio involverede kollegerne i at udvikle idéer til indsatser

Andet opfølgningsmøde

Det overordnede formål med interventionselementet 'opfølgningsmøde' var at:

- Facilitere en refleksion i Trioen over dialogmødet
- Afgøre om det var klart, hvad indsatsen skulle være
- Præsentere hvorledes indsatsen kunne beskrives i forhold mål, milepæle osv.

Andet tværgående seminar

Det overordnede formål med interventionselementet 'andet tværgående seminar' var at dele idéer og erfaringer med at udvikle indsatser. Herudover at styrke Trio samarbejdet og skabe større klarhed over roller i Trio. Endelig var formålet at give Trio redskaber til at håndtere forandringsprocesser.

Enhedernes indsatser blev kategoriseret og inddelt i tre forskellige temaer, og enhederne kunne selv melde sig til det emne, de havde mest lyst til:

- Kommunikation og kultur
- Pædagogisk praksis
- Organisering og struktur

For at opfylde formålet, at dele ideer og erfaringer, blev der afholdt otte tværgående seminarer, hvor deltagerne blev grupperet efter deres ønske inden for de tre forskellige temaer, for at sikre at deltagerne oplevede seminarerne som relevante og udbytterige. Der var ca. 20 deltagere på hvert seminar. Seminaret havde følgende delmål:

- At kende processen for en forandring. De fik udleveret en faseplan for forandringsprocesser, som værktøj til at navigere i forandringsprocesser.
- At blive skarpere på målet for indsatsen. De tegnede og præsenterede en plakat, illustrerende målet for interventionen, for de andre deltagere. En øvelse der havde til formål at holde fokus på ønsket i modsætning til problemet/udfordringen, for derved at mobilisere motivation og god energi. Plakaten blev tegnet færdigt og sendt til enhederne i flere eksemplarer, hvorved øvelsen også havde til hensigt at inddrage kollegaer og evt. andre.

- Idégenerering hvor Trioerne gav hinanden gode ideer til, *hvordan* indsatserne kunne iværksættes.
- Forskellige "huskepunkter" til god projektledelse blev gennemgået.
- En metodeøvelse i at være nysgerrig, fordybe sig og holde fokus blev afholdt, idet nysgerrighed er et vigtigt værktøj i det interne samarbejde.
- Teamcharter (eller samarbejdsaftale). Et værktøj der kan benyttes til at holde fokus på det interne samarbejde i Trio og mellem Trio og de øvrige medarbejdere..

Opfølgningsmøde efter andet tværgående seminar

Der blev i hver institution afholdt et 'opfølgningsmøde' med Trioen, hvis overordnede formål var at 'holde gryden i kog' og bidrage til at optimere det behov, den enkelte enhed havde for at kunne gennemføre en forandringsproces.

Dette blev gjort ved:

- Med udgangspunkt i faseplanen til forandringsprocesser at få en dialog om hvilken position Trioen havde lige nu i forhold til indsatserne, de var i gang med.
- Få en dialog med enheden om behov for videndeling.
- Drøftelse af hvilke temaer til oplæg enheden havde behov for og interesse i at få belyst og arbejdet med på det næste tværgående seminar
- At følge op på tidligere aftaler

Tredje tværgående seminar

Det overordnede formål med interventionselementet 'tredje tværgående seminar' var dels at sætte fokus på kerneopgaven, dels at give enhederne et fagligt oplæg, der centrerede sig om udvikling af kerneopgaven. Enhederne havde selv efterspurgt faglige oplæg, og de kunne vælge mellem et oplæg om 'Omsorgskultur' eller et oplæg om 'Social Kapital'. Sammensætningen af enhederne på den enkelte seminardag blev udført af konsulenterne ud fra følgende kriterier:

- Enhedens ønske om type af oplæg
- Kategoriseringen af enhedens formåen i forhold til deres kompetencer til at kunne udføre forandringer og deres vilje til at udføre forandringer

Dette blev gjort ud fra et ønske om, at de enheder der skulle videndele på en seminardag, havde nogenlunde samme kompetencer og vilje til at arbejde med forandring.

Opsamlingsseminarer efter tredje tværgående seminar

Det overordnede formål med opsamlingsseminaret efter det tredje tværgående seminar var at sikre, at alle enheder så vidt muligt fik samme intervention – dvs. at enheder eller ansatte, som ikke deltog på 3. tværgående seminar, fik en mulighed for at høre oplæg og diskutere med kolleger. De to opfølgningsseminarerne havde derfor samme indhold som 3 seminar.

Opfølgningsmøde efter tredje tværgående seminar

Der blev i hver institution afholdt et 'opfølgningsmøde' med Trioen med fokus på at afdække, hvor langt enhederne var i processen og for at undersøge, om der var behov for yderligere støtte eller yderligere metoder.

Fjerde tværgående seminar

Det overordnede formål med interventionselementet 'fjerde tværgående seminar' var dels at sætte fokus på forankring af læring for Trioen, dels at give enhederne et fagligt oplæg om hvorledes de kan være ansvarlige for at evaluere i deres egen enhed. Sammensætningen af enhederne på den enkelte seminardag blev udført af konsulenterne ud fra følgende kriterier:

- Institutionens formåen i forhold til deres kompetencer til at kunne udføre forandringer
- Institutionens vilje til at udføre forandringer

Dette blev gjort ud fra et ønske om, at de enheder der skulle videndele på en seminardag, havde nogenlunde samme kompetencer og vilje til forandring. Responsen fra tredje seminar viste, at enhederne havde stort udbytte af at videndele med enheder med nogenlunde samme formåen og engagement.

Klyngelederne var inviteret med til seminaret for at bidrage til forankringsprocessen med henblik på, at det var deres opgave fremover at sikre læring i deres egen klynge. Klyngelederne havde specielle opgaver på seminaret, som fx at diskutere hvordan læringen i projektet kunne forankres i ledelsen.

Seminaret satte fokus på hvilke erfaringer Pionerprojektet havde tilført Trio samarbejdet. Dette blev udført ved hjælp af udarbejdelse af tidslinjer, hvor Trio selv fastsatte events i forhold til deres samarbejde. I grupper skulle Trio så fortælle hinanden om de events, der havde haft betydning (positiv/negativ) for deres samarbejde og for kollegerne i enheden.

Dagen satte derefter fokus på det fortsatte forandringsarbejde – hvad skal forankres, konsolideres, udvikles mv. med en diskussion i Trio om, hvad der bør formidles videre i enheden og evt. i klyngen.

12 enheder deltog ikke på seminaret, men fik efterfølgende besøg i to timer af konsulenterne, hvor seminarets indhold blev introduceret, læringsprocessen med tidslinje blev gennemført og en introduktion til evaluering blev gennemgået.

Selvevaluering

Det overordnede formål med interventionselementet 'selvevaluering' var at omsætte den læring, som Trioerne havde opnået på 4. Seminar til konkret praksis. Alle enheder blev bedt om at udføre en evaluering af minimum en indsats i Pionerprojektet eller en tidsperiode, som de vurderede havde betydning for dem at sætte fokus på. Enhederne var blevet præsenteret for 10 forskellige metoder til at gennemføre en evaluering, og et tilbud om at Grontmij's konsulenter gerne ville bidrage ved coaching til processen. 32 enheder gennemførte selvevalueringen selv, mens 30 enheder fik assistance af Grontmij til evalueringen. Fire enheder fik 'telefonkonsultation' for at afklare, hvilke problemstillinger der ville være vigtigt at sætte fokus på i selvevalueringen.

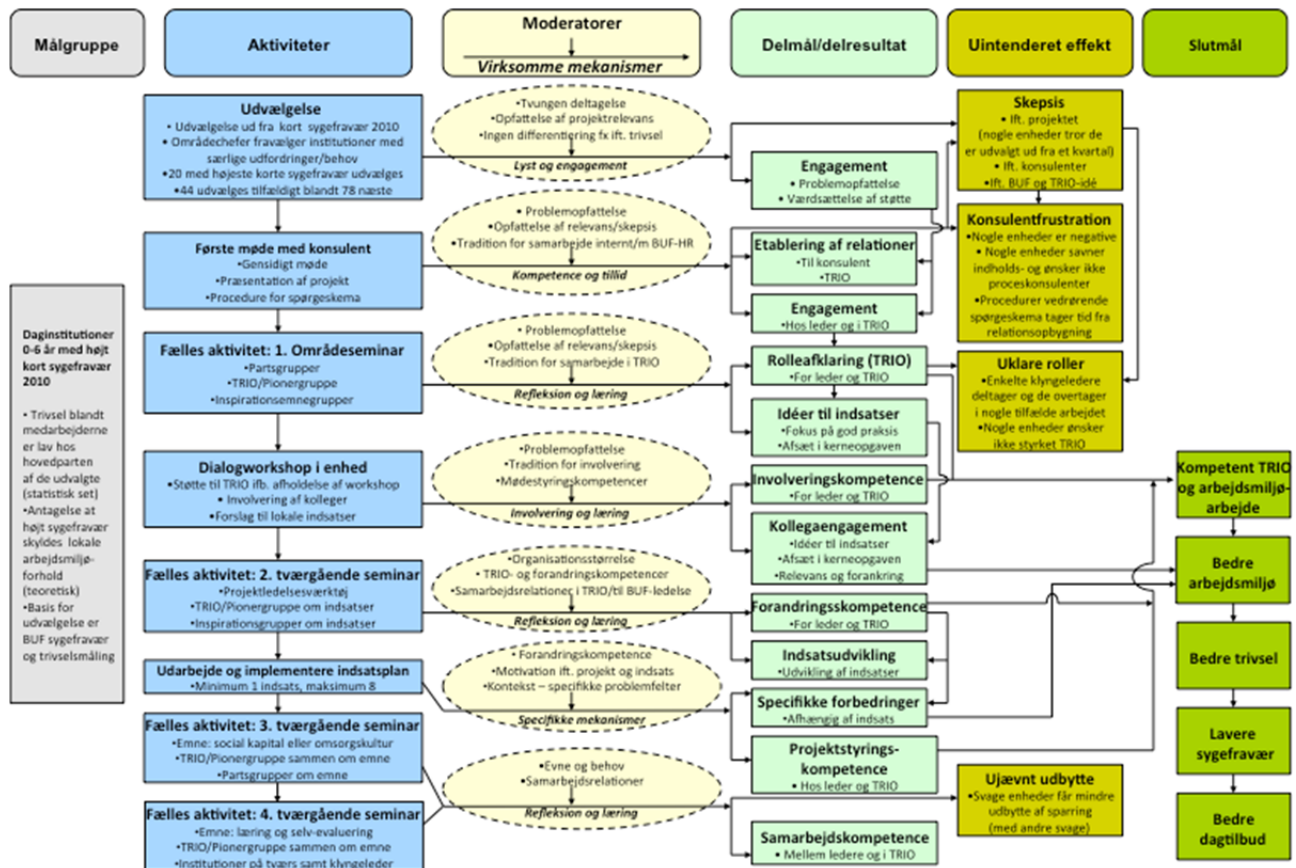
Formålet med selvevalueringen var at bidrage til enhedernes læring om egen indsats, samt at lære metoder til at alle på arbejdspladsen bidrager i evalueringsprocessen, således at læringen bliver så omfattende som muligt på arbejdspladsen.

3.3 Virkningsmekanismer

Forskningsgruppen har arbejdet med at anskueliggøre de vigtigste aktiviteter og sammenhænge imellem dem. Til dette har de anvendt en model til afbildning af virkningsmekanismer i relation til projektets interventionsaktiviteter. Figur 4 anskueliggør de overordnede aktiviteter i interventionsdelen af projektet. Af figuren kan man se, at centrale mekanismer i projektet har været:

- *Lyst og engagement:* At institutionerne kunne forstå formålet med projektet, og at de har haft lyst til at medvirke og at de dermed har opbygget et engagement.
- *Kompetence og tillid:* At Trioen har tillid til projektet og ikke mindst til konsulenten fra Grontmij's kompetencer.
- *Refleksion og læring:* At der opstår læring hos Trioens medlemmer gennem refleksion sammen og med andre projektdeltagere i projektets fælles aktiviteter.
- *Involvering og læring:* At Trioen formår at involvere kollegerne og der opstår læring på arbejdspladsen som helhed.
- *Specifikke mekanismer:* Med dette henvises til, at hver institution valgte forskellige indsatser og de virkede gennem specifikke mekanismer – fx bedre systemer til planlægning.

Opfyldelsen af delmål og eventuelle uintenderede effekter bliver uddybet som del af analyserne i rapporten.



Figur 4 Model for virkningsmekanismer ift. aktivitet (se bilag 3 for større udgave)

Der er også blevet udarbejdet en model på et lidt mere generelt niveau, hvor også projektstyringsaktiviteter og forankring er inkluderet (Se bilag 4). Denne model illustrerer de overordnede virkningsmekanismer:

- *Læring, refleksion og navigation:* Det vil sige, at projektet på institutionsniveauet handler om læring og refleksion på og mellem seminarerne, mens det på projektstyringsniveauet også handler om læring, men på dette niveau handler læring om, hvordan institutionerne, ledelsesstrengen og forvaltningen reagerer på implementeringen af projektet og dermed også om navigation i forhold til en række mere eller mindre politiske aktører.
- *Processtøtte:* Det vil i særdeleshed sige typen og graden af støtte fra konsulenterne fra Grontmij og AMK, men også sekundært fra forvaltning i form af midler til AMK, når der skulle løses specifikke arbejdsmiljøproblemer.
- *Afsæt i kerneopgaven:* At institutionerne kunne vælge deres egne indsatser med udgangspunkt i deres egen problemforståelse og behov.
- *Lyst og engagement:* Denne virkningsmekanisme skulle gerne være relateret til de ovenstående, altså at institutionerne kunne tage udgangspunkt i egne problemer, og at de fik støtte til processen.

3.4 Forankringsaktiviteter

Der blev afholdt et femte tværgående seminar for at forankre den viden projektet havde etableret hos deltagerne. Det var derfor ikke en del af selve interventionen, altså den del hvor institutionerne forsøgte at forandre deres arbejdsmiljø, som blev evalueret med en før-efter måling. Formålet med femte seminar var at uddrage læring af data og evalueringer af indsatser og integrere læringen i fremtidige indsatser og praksis, herunder at skabe opmærksomhed om hvad institutionerne havde lært i Pionerprojektet, som de skal huske i de kommende forandringsprocesser, og at styrke bevidstheden

om, hvordan Trioen kan være en handlende aktør i forhold til succesfulde (forandrings)processer på arbejdspladsen. Derudover var formålet at præsentere alle institutioner for alle indsatserne og læringspunkterne i Pionerprojektet for at videndele så meget som muligt.

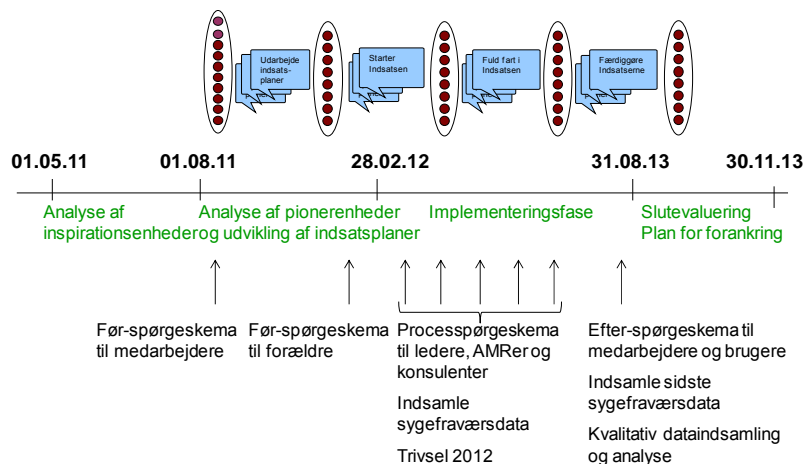
Seminaret var sammensat således:

- Orientering om indholdet i alle pionerenhedernes indsatser samt Trioernes læring af forandringsprocesserne
- Præsentation af sammenhængen mellem kerneopgaven, trivsel, arbejdsmiljø og sygefravær
- Præsentation af den overordnede udvikling i spørgeskemadata fra før til efter interventionen
- Arbejde med mål og programteori for indsatser: 'hvad forventede vi, at vores indsats skulle føre frem til, og hvorfor?'
- Arbejde med egne udviklingsdata. Hver institution modtog ændringer af alle de målte parametre, således at de kunne diskutere, om deres mål var blevet opfyldt eller ej.
- Præsentation af fælles data fra procesevalueringerne hvert kvartal
- Enhederne arbejdede med læringspunkter og blev bedt om at diskutere, hvad de kunne gøre fremover og hvordan de skulle gøre det og hvorfor.
- I gruppearbejde præsenterede 3-4 institutioner læringspunkter og ideer til fremtidsindsatser for hinanden.

Ud over femte seminar blev projekts resultater præsenteret i regi af LFS, for styregruppe, ledelsen og i samarbejdsorganerne. Udvalgte dele af projektets resultater blev indarbejdet i materialet for den ny-oprettede MED-uddannelse, som havde særlig fokus på Trio-kompetencer⁵. Kontrol- og inspirationsinstitutionerne blev inviteret til et særligt seminar om projektets resultater, men da der ikke var nogen tilmeldinger blev arrangementet aflyst. Mange institutioner havde allerede hørt om projektet fx i regi af LFS-møder for alle Trioer i BUF.

3.5 Evalueringsdesign

Undersøgelsen blev evalueret i et mixed-method design, hvor det kvalitative og kvantitative design supplerede hinanden. I det følgende gennemgås først det kvantitative design og dernæst det kvalitative. Figur 5 viser tidslinjen for indhentning af data i forhold til projektets aktiviteter.



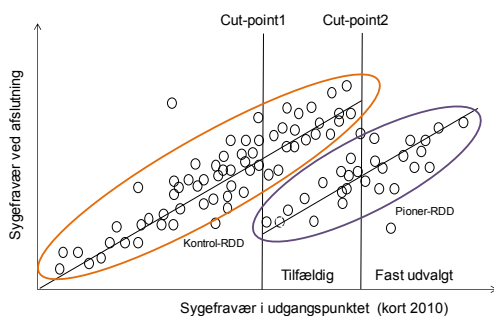
Figur 5 Tidslinje for dataindsamlingsaktiviteter

⁵ Se <http://ipaper.ipapercms.dk/KKBUF/HROrganisation/InspirationtilTrio/>

3.6 Kvantitativ evalueringsdesign

Arbejdsmiljøprojekter på organisationsniveau, og organisatoriske interventionsprojekter i det hele taget, har den store udfordring, at det er vanskeligt dels at finde og rekruttere et tilstrækkeligt stort antal ensartede organisatoriske enheder, dels med statistiske metoder at kunne afgøre om den anvendte intervention har effekt eller ej. Derfor benytter mange forskningsprojekter sig enten af kohortestudier, hvor undersøgelsen ikke har mulighed for at undersøge og påvirke ændringerne i organisationerne, eller af et begrænset antal kvalitative eller kvantitative case-studier. For sådanne typer af studier er ulempen, at det er vanskeligt at få tilstrækkelig systematisk organisatorisk kontrast, hvilket betyder, at det er vanskeligt at dokumentere om eventuelle forandringer (i fx udfaldsvariable) skyldes aktiviteter i interventionen og eller urelaterede eksterne forhold, som fx skift af leder, selv når metoder som 'realistic evaluation' anvendes systematisk.

Pionerprojektet havde på grund af sin økonomi og Københavns Kommunes størrelse og organisering mulighed for at håndtere disse problemer i et design, som både kunne udnytte styrken ved en kvantitativ og en kvalitativ evaluering. Kommunes ønske om at fokusere på organisatorisk forbedring for de mest trængende institutioner lagde op til et Regression Discontinuity design (RDD). Dette design bliver normalt ikke anvendt indenfor arbejdsmiljøverdenen, men det har en styrke, som er tæt på Random Control Trials (RCT), som anses for det stærkeste interventionsdesign, men som typisk anses for at være umuligt at anvende i organisatoriske interventioner⁶. RCT er problematisk i organisatorisk organisationer, dels fordi det stort set er umuligt at bilde kontrolinterventionerne ind, at de ikke deltager i interventionen, dels fordi et større antal tilfældigt udvalgt af de mest trængende organisationen ikke kan modtage interventionen, før projektet er afslutning.



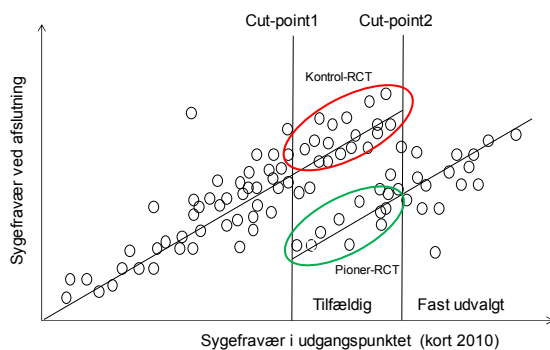
Figur 6 RDD-evalueringdesign

Evalueringen med RDD er relevant i situationer, hvor man har en variable, som typisk har en relativt stærk korrelation fra år til år indenfor samme organisatoriske enhed. I det tilfælde vil en afbildning af variablen fra år til år ligge på en ret linje (lineær regression). I tilfældet med kort sygefravær, vil sygefraværet på organisationsniveau afspejle organisatoriske og individuelle forhold. Tidligere undersøgelser tyder på, at den ætiologisk fraktion er ca. 30% - dvs. en tredjedel af sygefraværet skyldes arbejdsmiljøet og ledelse. Det individuelle sygefravær vil dels samvariare (fx epidemier) og dels udvise tilfældige individuelle udsving, som statistisk set vil udligne hinanden i større organisationer. I begge tilfælde vil korrelationen og hældningen bevares. Endelig vil større medarbejderudskiftninger påvirke sygefraværet på organisationsniveau, hvis der bevidst arbejdes med at afvikle medarbejdere med højt sygefravær og rekruttere medarbejdere med lavere sygefravær. Samlet set betyder dette, at med mindre der sker væsentlige ændringer i ledelse, medarbejdersammensætning eller arbejdsmiljøet i udvalgte institutioner, så vil det korte sygefravær i et givet år på tværs af organisationer være korreleret med sygefraværet året efter. Denne forudsætning er blevet testet og bekræftet på de konkrete data fra Københavns Kommune i årene inden interventionen (Figur 18 illustrerer dette for 2010-11).

⁶ Se fx Semmer, N.K. (2006) 'Job stress interventions and the organization of work', Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 32, No. 6, pp.515-527.

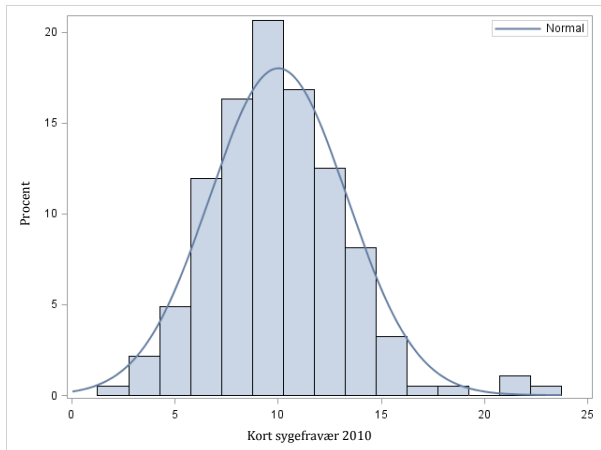
Selv om udvælgelsen af deltagende enheder ikke er tilfældig, så er RDD designet robust overfor eksterne forandringer, fordi hvis blot de eksterne forandringer rammer tilfældigt eller helt systematisk, så vil det blot ændre hældningen eller skæringspunktet. Fx vil en generel, individuel sygefraværsindsats eller en generel arbejdsmiljøindsats med største sandsynlighed sænke sygefraværet mere i de organisationer, som har højt sygefravær, end de organisationer der har lavt sygefravær, men det vil blot ændre hældningen på kurven. Tilsvarende ville en generel epidemi blandt alle danskere blot hæve kurverne for både indsats- og kontrolenheder. RDD designet er ligesom RCT designet følsomt overfor, at der sker systematisk indsats for en delmængde af den samlede population. RDD udnytter dette ved, at der sættes et objektivt cut-point ud fra udfaldsvariablen, i dette tilfælde kort sygefravær. Hvis alle organisationer med værdier over dette cut-point deltager, og hvis interventionen har en effekt på udfaldsvariablen, så vil der ske en forskydning af kurven over det fastsatte cut-point (Figur 6). Denne forskydning vil angive effekten af interventionen.

Svagheden ved designet er, ligesom med RCT designet, at tilsvarende systematiske indsats, som ikke implementeres generelt, vil forstyrre mulighederne for at afdække en effekt af interventionen. Et simpelt eksempel kunne være, at ledelsen i organisationen synes, at det er synd for de enheder, som ikke får interventionen, og at de derfor tilbyder dem et alternativ, eller hvis de bliver utålmodige og fx udvælger de mest trængende organisationer til at få en ekstra indsats. Projektet forklarede derfor dette til styregruppen, herunder ledelsen i BUF, som ved starten af projektet lovede, at de ville gøre deres bedste for at sikre, at dette princip blev overholdt. En anden svaghed ved designet er, at det kun kan benyttes til at vurdere udviklingen i den på forhånd valgte udfaldsvariabel.



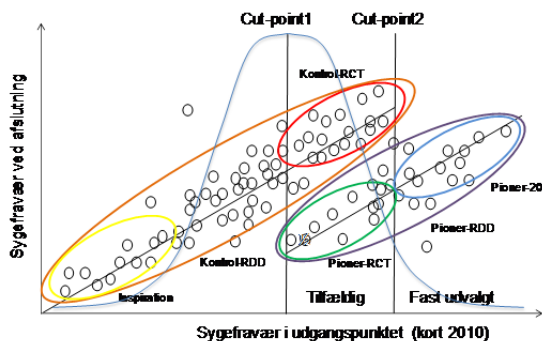
Figur 7 RCT-evalueringdesign

Det var især den sidste svaghed, men også den lidt større styrke i RCT designet, som gjorde, at forskningsprojektet foreslog at kombinere RDD og RCT designet. Figur 7 illustrerer udvælgelsen i forhold til RCT designet. RCT designet lægger ikke bånd på de variable, som kan undersøges i en før-efter undersøgelse. Når blot ensartede organisationer udvælges tilfældigt, så kan man i princippet undersøge alle udfaldsvariable, når blot der kontrolleres for udvælgelsesvariablen. Ved at udvælge tilfældige ensartede organisationer ville det fx blive muligt at gennemføre en før-efter undersøgelse af trivsels- og forældretilfredshedsvariable og undersøge forskelle mellem indsats- og kontrol institutioner. En undersøgelse af sygefraværet i alle de potentielle organisationer viste, at de fordelte sig på en kurve med stor lighed med en normalfordelingskurve (Figur 8).



Figur 8 Fordeling af kort sygefravær 2010

Denne fordeling viste, at 15-20 institutioner havde et meget højt eller meget lavt sygefravær. Den første gruppe var derfor kandidat til at være inspirationsenheder, mens den sidste gruppe med sikkerhed skulle være med i projektet af politiske og etiske årsager. Størstedelen af institutionerne havde et kort sygefravær som varierede fra 6 til 15 dage per medarbejder per år. For at fastholde ideen om, at projektet fokuserede på institutionerne med det største behov, blev det besluttet, at lægge cut-point præcis på medianen (9,8), dvs. den halvdel af institutionerne, som havde det største sygefravær. Det andet cut-point var fastlagt på baggrund af de 20 institutioner med det højeste sygefravær (13,8). Gruppen af intuitioner mellem de to cut-points havde altså en relativt lille variation i kort sygefravær, og kunne derfor siges at være relativt ensartede. Denne gruppe kunne derfor indgå i et RCT design. Fordelen ved at indlejre et RCT-design i et RDD-design er, at estimeringen af sammenhænge for både RDD-kontrol og RDD-indsats institutioner blev styrket (giver længere linje i de lineære regressioner).



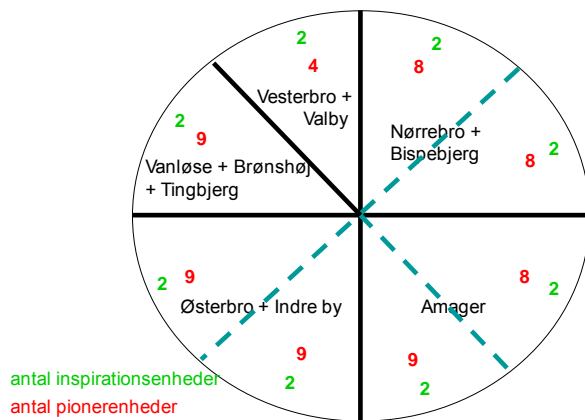
Figur 9 Samtlige evalueringsgrupper samt antydning af fordeling

Projektledelsen og styregruppen var opmærksom på, at obligatorisk deltagelse kunne opfattes som kontroversielt. Grundlæggende set var opfattelsen i styregruppen dog, at dels havde ledelsen ret til at beslutte, at de kommunale intuitioner skulle deltage, dels var deltagelsen tilrettelagt således, at institutionen helt selv kunne vælge, hvilke indsatser de ville igangsætte, når blot det lå inden for rammen af arbejdsmiljøarbejde og organisationsudvikling. Projektledelsen imødeså imidlertid, at der kunne være situationer, hvor en institution ikke var i stand til at deltage, fx hvis den allerede var dybt involveret i et andet tidskrævende forandringsprojekt eller hvis der var store lokale konflikter på arbejdspladsen. For at forhindre frafald i interventionsgruppen efter udvælgelsen til både RDD og RCT designet, bad projektledelsen de otte områdeledere i samarbejde med deres pædagogiske konsulenter om at udpege institutioner, som ikke egnede sig til at deltage i interventionen. Områdelederne fjernede i alt 25 institutioner.

I den efterfølgende udvælgelse blev det ud fra fordelingen besluttet at udtage 98 institutioner til RDD-kontrolgruppen og 98 til potentiel intervention. Fra den potentielle interventionsgruppe blev 20

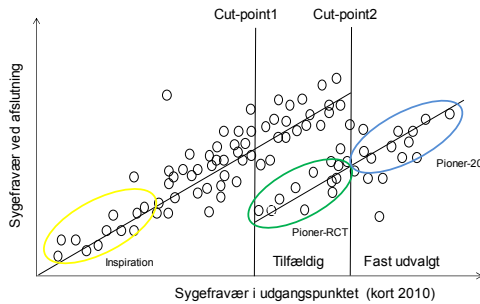
institutioner med det højeste korte sygefravær udvalgt til deltagelse i interventionen. Af de resterende 78 institutioner blev der udtrukket 44 til interventionen og 34 til kontrolgruppen for den randomiserede RCT-evaluering. En beregning foretaget af NFA viste, at 34 kontrolinstitutioner ville give tilstrækkelig statistisk styrke til at afgøre, om interventionen havde haft den ønskede effekt. Dvs. RDD-evalueringen havde 64 institutioner i interventionsgruppen og 132 institutioner i kontrolgruppen og RCT-evalueringen havde 44 institutioner i interventionsgruppe og 34 institutioner i kontrolgruppen (se Tabel 1)

Inden beslutningen om at benytte et indlejret RCT design var det et kriterium, at der skulle deltage arbejdspladser ligeligt i alle de daværende otte områder i Københavns Kommune. Dette var begrundet i, at der kunne være forskelligartet børneunderlag, der kunne have betydning for interventionens fremdrift og efterfølgende kunne forankringen af projektets resultater bedre finde sted. Den mindst komplicerede procedure var imidlertid at gennemføre RCT-udvælgelsen uafhængigt af områderne. Det efterfølgende check af fordeling viste, at institutionerne ved den tilfældige udtrækning fordelte sig ligeligt mellem områderne, på nær Valby, som fik lidt færre institutioner med i interventionen. Dette skyldtes imidlertid primært, at området havde få institutioner med i udtrækningen på grund af et lavere sygefravær og fordi områdechefen havde fritaget otte institutioner for deltagelse. Det blev derfor vurderet, at fordelingen var acceptabel (Figur 10).



Figur 10 Fordeling af institutioner på områder

Hverken RDD eller RCT evalueringsmetoden har i princippet brug for at vide, hvad der konkret skete i interventions- og kontrolgruppen under interventionen for at afgøre, om interventionen har haft effekt, idet de arbejder ud fra en antagelse om, at institutionerne er fordelt systematisk på en måde, så kun interventionen vil have effekt på udfaldsvariablene. Tidligere forskning viser imidlertid, at det er nyttigt at have mere detaljeret viden om, hvad der sker i interventionsenhederne, blandt andet for at få mere indsigt i hvordan interventionen virker (mekanismer), om der er store forskelle på, hvordan interventionen implementeres i de enkelte institutioner (compliance), og om der er forandringer, som påvirker udfaldsvariablene på en systematisk måde, som forstyrrer evalueringen. Derfor indeholdt designet også en udførlig procesevaluering, som kunne bidrage til sensitivitetsanalyser ud fra RDD og RCT designet. Procesevalueringen gav blandt andet anledning til en tredje evalueringsmetode, som sammenligner de deltagende enheder ud fra graden af deres involvering i projektet.



Figur 11 Inspirationsenheder og procesevalueringdesign

Den kvantitative procesevaluering bestod af fem elementer: 1) otte spørgsmål som blev stillet til alle medarbejdere efter interventionen som en del af opfølgningsspørgeskemaet (se bilag 5), 2) fem spørgeskemaer udsendt hvert kvartal til medlemmerne af Trio-gruppen, 3) fem spørgeskemaer sendt til de eksterne proceskonsulenter hvert kvartal, 4) mål som kan udledes af sygefraværdata som fx lederskift og medarbejderomsætning og 5) objektive data om seminardeltagelse, økonomiske kompensation, samtaler med konsulenterne og lignende. De sidste fire mål er kildemæssigt uafhængigt af udfaldsvariable som trivsel og jobtilfredshed, hvilket er en fordel i forhold til at undgå at variablene hænger sammen fordi de kommer fra samme kilde (common source bias).

Tabel 1 viser hvilken gruppering af BUFs institutioner, som ovennævnte overvejelser gav anledning til. Af formidlingsmæssige grunde er grupperne farvekodet som angivet i tabellen.

Tabel 1 Oversigt over evalueringsgrupper

Type	Farve	Antal	Forklaring
Ekskluderet	-	25	Fravalgt af områdeleder; ud over selvejende og små institutioner
Kontrol-RCT	Rød	34	Tilfældigt udvalgte institution ud fra kort sygefravær > median
Pioner-RCT	Grøn	44	Tilfældigt udvalgte institution ud fra kort sygefravær > median
Pioner-20	Blå	20	20 institutioner med det højeste korte sygefravær
Pioner-RDD	Blå	64	Pioner-RDD + RCT-interventionsgruppe
Kontrol-RDD	Orange	132	98 med det laveste korte sygefravær + RCT-kontrolgruppe
Inspiration	Gul	16	16 institutioner med det laveste korte sygefravær ⁷

Opdelinger gav anledning til følgende kvantitative hovedanalyser:

- Longitudinel analyse af RCT-intervention vs. RCT-kontrol (diverse udfaldsvariable)
- Longitudinel analyse af RDD-intervention vs. RDD-kontrol (kun sygefravær)
- Longitudinel analyse af RDD-intervention ift procesevalueringvariable (diverse variable)

I tilgift blev der gennemført en række kvantitative delanalyser:

- Longitudinel analyse af udviklingen i kvantitative procesevalueringdata
- Tværsnitsundersøgelser af sammenhænge i spørgeskemaundersøgelserne blandt medarbejderne, forældrene og i Trio samt i sygefraværdata.

⁷ De 16 institutioner med det laveste korte sygefravær blev valgt fra RDD-kontrolgruppen. Hvis der var tydelig indikation på organisatoriske problemer baseret på tilbagemeldinger fra ledelsen eller vurderet ud fra trivselsmålingerne, så blev enheden ikke valgt til inspirationsgruppen

Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne

Da BUFs egen trivselsundersøgelse som nævnt havde for lav svarprocent, besluttede projektet at gennemføre en selvstændig før-efter måling i alle institutioner, som deltog i interventionen, samt i alle RCT-kontrolinstitutioner. Da forvaltningen i 2011 var i gang med et initiativ til forenkling af administrative procedurer for institutionerne, var der et ønske om, at spørgeskemaet ikke blev for omfattende. Projektet havde et ønske om en høj svarprocent, og forskerne vurderede, at det ville være nemmere at opnå en høj svarprocent med et relativt kort skema. Det endelige skema var derfor på i alt seks sider plus forklaringer og omslag og indeholdt ca. 50 items.

Spørgeskemaet indeholdt en række afprøvede spørgsmål fra NFAs spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø. Herudover indholdt det også en række nyudviklede spørgsmål relateret til kerneopgaven. For at sikre at spørgsmålene ville blive forstået korrekt af respondenter i daginstitutioner, blev de valideret i en systematisk test med udvalgte medarbejdere i to institutioner. Efterfølgende blev ordlyden af nogle få spørgsmål tilrettet. Inden skemaerne blev sendt ud, blev klyngelederne og de pædagogiske ledere adviseret. Konsulenterne aftalte procedurerne med interventionsenhederne, mens forskerne aftalte procedurer med kontrolenhederne. Skemaet kan ses i bilag 2.

Før-spørgeskemaundersøgelsen (baseline) blev gennemført i august-oktober 2011. Det blev besvaret af 1745 medarbejdere på 95 institutioner, hvilket svarede til en effektiv svarprocent på 86%. Tre institutioner kunne ikke besvare spørgeskemaet. Efterspørgeskemaet blev gennemført to år efter i august-september 2013. Det blev besvaret af 1371 medarbejdere på 91 institutioner, hvilket svarede til en effektiv svarprocent på 78%. Det lavere antal institutioner skyldes sammenlægninger og frafald i projektperioden, samt at enkelte institutioner ikke modtog skemaer på grund af en fejl i udsendelsesproceduren. Der var i anden runde tre institutioner, som havde en svarprocent under 50. De modtog derfor ikke tilbagemeldinger på deres udvikling under interventionen. Overordnet set var svarprocent og deltagelse dog tilfredsstillende, og det skyldtes både en stor indsats fra BUF-HR, konsulenterne og forskerne, men ikke mindst at projektet fik en hjælpende hånd fra fagforeningen LFS, som bad tilslidsrepræsentanterne om at hjælpe til med at få svarene ind.

Skemaerne indeholdt spørgsmål om følgende områder, hvor alle blev vurderet på Likert skalaer med 4-6 svarkategorier (se bilag 6 for en oversigt):

- trivsel: medarbejdertilfredshed, burn-out og engagement
- psykisk arbejdsmiljø: krav, tempo, indflydelse og støtte
- fysisk arbejdsmiljø: ergonomi, støj, hygiejne og indeklima
- social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde
- udviklingsledelse: vision, involvering, værdier og opmuntring
- forandringer, arbejdsmiljø og forandringsarbejde
- kerneopgaven: rammer, fokus og specifikke opgaver
- arbejdsmiljøarbejde: tilfredshed med arbejdsmiljø og synlighed af arbejdsmiljøarbejdet.
- sygefravær: holdningsspørgsmål om fravær og effekten på kvalitet
- projektkendskab og forventning (før-spørgeskema)
- projektkendskab og læring af projektet (efter-spørgeskema)

Spørgsmålene forsøgte at dække en bred vifte af områder, som interventionen kunne have indflydelse på og som kunne relateres til virkningsmekanismerne. Der blev dog ikke stillet spørgsmål til medarbejderne om proceskonsulenterne eller om læring i Trioen. Sådanne spørgsmål blev stillet til Trioerne i procesevalueringen. Men der blev stillet spørgsmål til medarbejdernes opfattelse af synlighed og kvalitet af arbejdsmiljøarbejdet.

I analyserne i denne rapport benytter vi følgende skalaer og variable:

- Trivsel: Faktoranalyserne viste, at der kunne dannes en skala for medarbejdernes trivsel ud fra følgende variable: medarbejdertilfredshed, tre burn-out spørgsmål og engagement

- Vertikal social kapital: Faktoranalyser viste, at vi kunne kombinere fem spørgsmål om tillid, retfærdighed og samarbejde til et variabel for social kapital mellem ledere og medarbejdere.
- Fysiske arbejdsmiljø: Samler fire variable om fysiske arbejdsmiljø, som faktoranalysen indikerede kunne indgå i en skala.
- Horisontal social kapital: Faktoranalyser viste, at vi kunne kombinere fire spørgsmål om tillid, retfærdighed og samarbejde til et variabel for social kapital mellem medarbejderne.
- Udviklingsledelse: Faktoranalyser viste at fire spørgsmål om lederens evne til involvering af medarbejdere, til at stille en vision op, mv. kunne danne en skala for medarbejdernes vurdering af lederens evner for at lede udvikling.
- Arbejdsmiljøarbejdet: Faktoranalyserne viste at tre spørgsmål om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet kunne kombineres til at mål for institutionen arbejdsmiljøarbejde.
- Indflydelse, tempo og krav: Disse tre spørgsmål kunne kombineres, men vi har valgt at rapportere dem særskilt, da det er tre grundlæggende arbejdsmiljøvariable.

I denne forbindelse er det særligt de nyudviklede spørgsmål om kerneopgaven, som er interessante. Projektet havde to indgange til at udvikle spørgsmålene: en om rammerne og en om konkrete arbejdsopgaver.

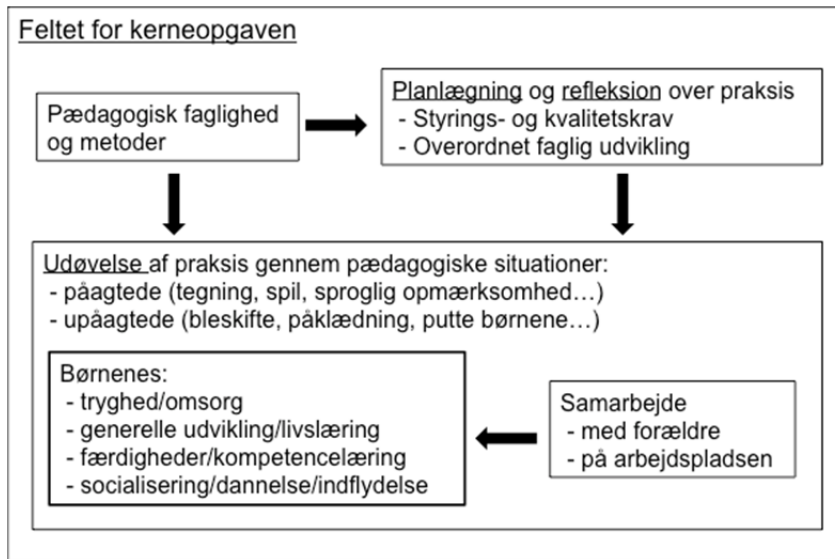
Spørgsmål om rammerne for udførelsen af kerneopgaven bestod af fem spørgsmål, hvoraf fire var inspireret af spørgsmål fra BUFs egen trivselsundersøgelse og et af et spørgsmål fra NFAs spørgeskema om det psykosociale arbejdsmiljø (COPSOQ). Faktoranalyser af besvarelsene af de fem spørgsmåls gennemført efter første runde vidste, at de grupperede sig i to skalaer. *Kerneopgavekvalitet*, som bestod af tre spørgsmål om, hvorvidt arbejdet kan udføres i en tilfredsstillende kvalitet, om rammerne er tilstede for hensigtsmæssig opgaveløsning og om tingene bliver ændret, hvis de ikke fungerer. *Kerneopgavefokus*, som bestod af to spørgsmål om man må foretage sig unødvendige ting og om der går arbejdstid til opgaver, der ikke er centrale.

Spørgsmål relateret til konkrete arbejdsopgaver blev udviklet ved at undersøge forskellige kilder, som kunne tænkes at have indflydelse på det pædagogiske personales opfattelser af kerneopgaven. Forskerne gennemlæste således daginstitutionsloven, BUFs politikker, fagforeningspublikationer og supplerede med forskningsrapporter og artikler. På basis af dette blev der formuleret en model, som indkredser, hvordan centrale opgaver i daginstitutioner kunne ansues. Figur 12 illustrerer, at der centralt i arbejdet ligger en række opgaver knyttet til at yde omsorg og tryghed, til at organisere generel læring, men også kompetence specifik læring samt til at socialisere børnene og give dem dannelse. Dette sker i samarbejde med forældrene og mellem kollegerne. I dette felt kan der differentieres mellem opgaver, som er påagtede fx fordi de specifik kræves i lovgivningen eller lignende (fx sproglig læring og sprogtest) og opgaver, som kan være upåagtede, fordi der ikke er knyttet en særligt status til dem (fx bleskift og spisesituationer). Omkring disse opgaver ligger der en række opgaver relateret til pædagogisk metodeudvikling, refleksion, dokumentation og styring.

Forskningsprojektet udviklede ni underspørgsmål relateret til figurens områder, fx "drage omsorg og skabe tryghed for børnene" eller "at dokumentere det pædagogiske arbejde". Spørgeskemaundersøgelsen forsøgte at få personalet til at tage stilling til hvilke af disse ni underspørgsmål som var højest prioriteret, for derved at få en indikation af, hvilke opgaver, som blev opfattet som mest centrale. Der blev stillet to overordnede spørgsmål i forhold til hver af de ni underspørgsmål:

- 1) *Hvad synes du er de mest centrale opgaver, når du ikke kan nå alt?* Intentionen med spørgsmålet var at undersøge, om nogle af de ni spørgsmål fremstod som mest centrale. Medarbejdere fik mulighed for at angive om delopgaven var central "i ringe grad" til "i høj grad" (fem kategorier).
- 2) *Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?* Intentionen med spørgsmålet var at undersøge dels om institutionerne var gode til de delopgaver, som medarbejderne mente var vigtige, dels at kunne undersøge, om der skete en udvikling i medarbejdernes evaluering af hvor god institutionen var til at løse opgaver i løbet af interventionen, som havde et ønske

om at forbedre udførelsen af kerneopgaven. Medarbejderne fik mulighed for at angive, om opgaven blev løst fra "dårlig" til "meget god" (fem kategorier).



Figur 12 Opgaver relateret til kerneopgaven i daginstitutioner

Spørgeskemaundersøgelse blandt forældrene

En anden indgang til at forstå om institutionen forbedrede udførelsen af kerneopgaven var at spørge brugerne. De direkte brugere er børn fra 0-6 år, så projektet valgte at spørge forældrene. Københavns Kommune gennemførte i 2011-2013 ikke tilfredshedsundersøgelser blandt forældrene, selv om mange kommuner var begyndt på dette, og KL havde udviklet et spørgeskema. Efter drøftelse med styregruppen og direktionen fik projektet lov til at gennemføre en før og eftermåling blandt forældrene i interventions- og RCT-kontrolgruppen. Der var dog den begrænsning på undersøgelsen, at der ikke måtte meldes direkte tilbage til de enkelte institutioner. Fagforeningen LFS ønskede ikke, at ledelsen skulle bruge forældreundersøgelsen til at rette en kritik mod enkelte medarbejdergrupper på specifikke institutioner.

Undersøgelsen blev gennemført i samarbejde med firmaet Analyzer. Undersøgelsen var internet-baseret. Forældrene fik et brev med et link og en kode via deres daginstitution. Institutionen fik tilsendt en plakat, som kunne sættes op på informationsopslagstavler. Undersøgelsen var derfor afhængig af de enkelt daginstitutioners velvilje. Institutionerne fik besked om opgaven via ledelsesstrengen, og der var mulighed for økonomiske compensation for tidsforbrug. Projektet forsøgte på bedst mulig måde at oplyse om formålet med undersøgelsen, og at den ikke ville påvirke forældresamarbejdet i den enkelte institution. Alligevel valgte en hel klynge med tre institutioner at trække sig fra undersøgelsen med begrundelsen, at de frygtede, at det påvirkede den trivselsproces medarbejderne var igennem.

I de første dage af første runde af undersøgelsen fik projektledelsen i BUF en stor mængde e-mails fra forældre, som ønskede at give udtryk for, at deres eventuelle lave tilfredshed med institutionen ikke hang sammen med kvaliteten af og indsatsen fra personalet. De savnede en mulighed i spørgeskemaet for at give udtryk for, at kvaliteten skyldes eksterne forhold, fx lave normeringer af institutionen. Disse informationer var i princippet irrelevante for undersøgelsen, men for at forhindre, at forældrene scorede tilfredsheden med institutionen kunstigt højt, blev der efter få dage tilføjet et kommentarfelt.

I første spørgeskemarunde løb kommentarerne op i 86 tætskrevne A4 ark. Analyser af de kvantitative data blandt de brugere, som gav kommentarer, viste, at de især kom fra meget tilfredse eller meget utilfredse forældre. En del kommentarer var rettet direkte til institutionen, hvilket projektet ikke kunne gøre så meget ved. Alle kommentarer blev gennemgået, anonymiseret og kategoriseret og meldt tilbage til BUF-HR. Dette bliver ikke yderligere behandlet i denne rapport. Af organisatoriske grunde kunne runde 1 først gennemføres i april-maj 2012, kort tid efter at institutionerne var gået i gang med at arbejde på at implementere deres indsatser. For at undgå effekter af årstidsvariation og på grund af andre organisatoriske bindinger blev runde 2 gennemført nøjagtigt et år efter i april-maj 2013, kort tid før de sidste enheder stoppede med deres indsatser. Målingen har således ikke fået hele implementeringsfasen med, men det vurderes på basis af procesevalueringerne, at de væsentligste indsatser er blevet gennemført mellem runde 1 og runde 2.

Spørgeskemaet bestod af 11 spørgsmål fra KLS daværende anbefaling til trivselsundersøgelser. Forskerne havde gennemfået spørgsmålene, og de var sammenlignelige med anbefalinger i internationale rapporter og artikler på området. Spørgsmål som gik direkte på pædagogiske aktiviteter eller kompetencer blev fravalgt, idet forældrene ikke kunne antages at være eksperter på det pædagogiske fagområde. De udvalgte spørgsmål grupperede sig i fire kategorier (se også bilag 7):

- *Generel tilfredshed*: Tilfredshed med dagtilbud og aktiviteter
- *Personalets indsats*: Tryghed, omsorg, barnets behov, barnets kontakt til andre
- *Forældredialogen*: Lydhørhed, inddragelse og samarbejde
- *De fysiske rammer*: Indendørs og udendørs
- *Demografi*: Uddannelse og køn (barnets køn var angivet i kommunens data)

Svarprocenten i både første og anden runde var på ca. 30%, hvilket var utilfredsstillende i forhold til at kunne udsige noget om forældregruppens tilfredshed med dagtilbud i Københavns Kommune. Data blev beriget med informationer via Danmarks Statistik. Frafaldsanalyserne viste, at der ikke var sket et systematisk forskelligt frafald i forhold til uddannelsesmæssig eller socioøkonomisk baggrund. Det var ikke muligt at vurdere etnisk baggrund, men det vurderes, at flere personer med anden etisk baggrund end dansk er faldet fra. Analyser foretaget af statistikere fra NFA viste, at selv om svarprocenten var lav, så ville en genganger analyse af før-efter data kunne anvendes til at vurdere, om der var sket en udvikling i forældrenes vurdering af kvaliteten og dermed give en indikation af, om kerneopgaven var blevet forbedret i perioden.

Introduktionsbrevet til undersøgelsen var udfærdiget på dansk og engelsk, men selve undersøgelsen kunne gennemføres på følgende sprog: Dansk, Engelsk, Urdu, Tyrkisk, Arabisk, og Farsi. På trods af dette er de etniske minoriteter underrepræsenteret i undersøgelsen. Et par ledere fra institutioner med mange børn af blandet etnisk herkomst oplyste, at deres erfaring viste, at papirskemaer gav en højere svarprocent blandt etniske minoriteter. Frafaldsanalyserne viste, at de få procent, som svarede på andre sprog, ikke vurderede institutioner signifikant anderledes end respondenter, som svarede på dansk.

Spørgeskemaundersøgelse blandt Triomedlemmer og konsulenter

For at få indblik i hvad der foregik på de enkelte institutioner, blev det besluttet at gennemføre evaluering af institutionernes indsats, fremdrift og læring en gang i kvartalet i løbet af projektperioden startende i december 2011, lige før implementeringsperioden gik i gang. Grundet antallet af målinger og antal institutioner, blev det besluttet at gennemføre en kvantitativ undersøgelse, som siden kunne kobles til projektets andre kvantitative undersøgelser.

Det blev besluttet, at involvere Trioens medlemmer og konsulenterne fra Grontmij i procesevalueringen, idet disse aktører havde den største viden om projektets fremdrift. Det var forventet, at Trioens tre medlemmer kunne have forskellige vurderinger af projektet, og at konsulenterne qua deres professionalitet ville vurdere institutionen indsats anderledes end Trioen. Gennemførelsen af proces-

evalueringen havde også det formål løbende at gøre Trioen opmærksom på projektet, således at interventionen ikke blev glemt, som det er set i andre lignende arbejdsmiljøinterventioner.

Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse ved udsendelse af e-mail til respondenterne. Dette viste sig imidlertid at være ret vanskeligt at gennemføre, fordi mange institutioner kun har en mail-adresse for hele institutionen. BUF-HR kunne ikke udlevere andre adresser til forskerne, så i begyndelsen af projektet var det vaskeligt at komme i kontakt med medarbejderrepræsentanterne. I løbet af projektet fik forskerne dog indsamlet private mailadresse, hvilket gjorde arbejdet noget nemmere.

En anden udfordring var, at der løbende skete udskiftninger og at mange af Trio-medlemmerne var relativt træge til at svare. Et stort rykkerarbejde via mail og telefon var derfor nødvendigt, idet det var blevet besluttet, at der skulle være mindst et svar fra en leder og en medarbejder for alle institutioner. På trods af det store arbejde, er der alligevel flere eksempler på, at der mangler besvarelser, fx i de tilfælde hvor en leder var syg over en længere periode. Det var nemmere at få konsulenterne til at besvare deres skemaer, da de var en del af projektet.

Spørgeskemaundersøgelsen kompliceredes yderligere af, at projektet ud over en generel vurdering af deres engagement i interventionen, forsøgte at få Trioerne til at vurdere de konkrete indsats. Dette krævede kendskab til indsatserne, hvilket i starten af projektet kunne aflæses af indsatsplanen, men da det dels var muligt at afslutte en indsats tidligere og dels at oprette nye indsats i projektperioden, var opgørelsen over indsats dynamisk og skulle opdateres fra runde til runde.

Undersøgelsen blev gennemført i alt fem gange. Der blev stillet i alt 15 generelle spørgsmål og fire spørgsmål til hver indsats. I de to sidste runder blev der stillet et yderligere spørgsmål per indsats i forhold til et parallelt initiativ, som var initieret af BUF i samarbejde med professionshøjskolen UCC for alle kommunale institutioner. Dette initiativ, Klynger i Udvikling II, handlede om pædagogisk udvikling og kunne derfor påvirke eller spille sammen med Pionerprojektet.

De generelle spørgsmål til Trioerne handlede om (se også bilag 8):

- Status på projektindsats (har der været brugt tid eller ej samt årsag og aktivitetstyper)
- Støtte og opbakning (fra pædagogisk leder, klyngeleder og konsulenter)
- Indsatsstyrke (tid og ressourcer brugt)
- Involvering (er kollegerne blevet involveret)
- Arbejdet i Trioen (arbejdsmiljøfærdigheder, værktøjer, roller)
- Eksterne påvirkninger (større eksterne ændring og betydning)

De ekstra spørgsmål til Trioen i forhold til de specifikke indsats handlede om:

- Status på indsatsen (ikke startet, i gang, afsluttet, opgivet)
- Indsatsstyrke (tid og opmærksomhed på indsats)
- Kerneopgavefokus (om indsats har afsæt i kerneopgaven)

De generelle spørgsmål til konsulenterne handlede om institutionernes:

- Ydelse (frekvens af kontakt til institution samt type af bistand)
- Indsatsstyrke (arbejdet institutionen på deres indsats)
- Relevans (arbejdsmiljøfaglig vurdering af indsats)
- Involvering (Trioens involvering af medarbejderne)
- Kompetencer i Trio (læring og implementeringsevne)
- Samarbejde (internt i Trioen og mellem konsulent og Trio/ledelse)
- Indstilling (ledernes og medarbejdernes indstilling til projektet)
- Eksterne påvirkninger (barrierer i form af større eksterne ændringer)

En interessant observation var, at ledere og medarbejdere i samme Trio i adskillige tilfælde var uenige om, hvorvidt der i en givet periode havde været aktiviteter i projektet og om konkrete indsats-

ser var i gang eller afsluttet. Interviews ved afslutningen indikerede, at det dels kunne bero på forskellige tolkninger af, hvad det vil sige at være i gang med en indsats, dels skyldtes det reelle uenigheder om, hvorvidt der skete noget eller ej.

Opgørelserne af besvarelserne blev udført på forskellig vis. Svarene blev dels opgjort i forhold til respondentens rolle (leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, konsulent), dels i forhold til partsrolle (leder, middelværdi for medarbejderrepræsentanter), og endelig per institution. Faktoranalyser viser, at der var systematiske forskelle på svarene mellem de forskellige roller, hvorfor nogle analyser er udført med udgangspunkt i svar fra specifikke roller (fx ledernes vurderinger).

Sygefraværdata og andre typer data

Projektet indsamlede sygefraværdata, som blev leveret fra BUFs HR-opgørelser. Sygefraværet bliver indberettet og tastet af institutionens leder i et centralt HR-system. Herefter bliver sygefraværdata udtrukket og valideret af datafolk i BUF og aggregeret til forskellige organisatoriske niveauer. Projektet fik leveret data per område, klynge, institution og på medarbejderniveau. Sygefravær blev ved projektets start opgjort som kalenderdage, dvs. hele dage fra første sygedag til sidste sygedag (inkl. weekender og helligdage) og uafhængigt af ansættelsesbrøk. Der blev skelnet mellem korte sygefraværperioder (14 dage eller under) og lange sygefraværperioder (over 14 dage). Projektet anvendte denne skelnen til de indledende analyser og til udvælgelsen.

I løbet af projektet overgik kommunen til også at oparbejde sygefraværdata i forhold til dagsværk. Her opgøres sygefravær som hele dage fra første til sidste sygedag dog uden weekender og helligdage. Dette mål giver et mere retvisende billede af den mistede arbejdstid for arbejdspladsen, mens kalenderdag giver et bedre mål for medarbejderens reelle sygefraværstid. Projektet valgte at fortsætte med at opgøre sygefravær ud kalenderdage, ikke mindst fordi det lå til grund for udvælgelsen af institutionerne.

Nogle få institutioner har i løbet af projektet sagt, at de mente, at deres sygefraværdata var misvisende. Dette kan dels skyldes, at de ikke helt har forstået den skelnen, der var mellem forskellige typer af opgørelser, men i et enkelt tilfælde skyldtes det fx at lederen havde fået opgjort en lang sygefraværperiode for en enkelt medarbejder, som en serie korte perioder. Datafolk i BUF havde tilsyneladende ikke opdaget dette ved datavalideringen. Data på individniveau indeholdt også en række mærkværdige registreringer, fx ved skift i stillingstype hvor en medarbejder tilsyneladende var ansat 4 måneder på en måned. Endelig modtog projektet ved afslutningen data i en lidt anden form end ved projektets begyndelse.

Der er forsøgt at korrigere for de fleste af disse forhold. Men der er helt sikkert også uopdagede fejl. Nogle institutionsledere hævdede, at man som leder kunne have fordele ved af at pynte på tallene og indrapportere ukorrekte data. Vi antager i evaluering, at uopdagede fejl og systematiske fejlregistreringer rammer tilfældigt ned i data, blandt andet fordi der ikke var noget incitament forbundet med at forbedre sygefraværet i interventionsinstitutionerne. Hvis eventuelle fejl rammer tilfældigt, har det ikke indvirkning på de sammenlignende analyser, hvorfor projektet ikke antager, at det er et problem i forhold til de aggregerede analyser.

Projektet kunne ikke fra BUF få tal for medarbejderomsætning. Det er i princippet muligt at få en indikation for både dette og for lederskift ud fra sygefraværsopgørelsen. Det har dog tidsmæssigt ikke været muligt at indarbejde dette i denne rapport. Projektet bad desuden om at få en oversigt over institutionernes normering, da det kan have betydning for personalets tilfredshed og arbejdsmiljømæssige belastning. BUF ville dog ikke udlevere disse tal, med henvisning til at de var for usikre.

Da intuitionerne kunne få kompenseret de timer de forbrugte på seminarer, til udfyldelsen af spørgeskemaer og lignende aktiviteter, har projektet fået en indikation af de enkelte deltagende institutioners timeforbrug relateret til projektet. Opgørelsen over timeforbrug har et loft, som nogle enheder er nået, hvilket betyder, at de måske kan have benyttet endnu mere tid end timerne angiver. Der er

tilsvarende institutioner, som stort set ikke har bedt om compensation, selv om de har deltaget. Konsulenterne vurderer, at nogle institutioner har bedt om langt flere timer, end de reelt har brugt. På trods af dette tyder procesanalyserne på, at størstedelen af institutionernes indberetninger er retvisende.

3.7 Kvalitativt evalueringsdesign

Den kvalitative evaluering bestod af følgende dele, som supplerer den kvantitative evaluering:

- Konsulenternes observation af inspirations- og pionerenheder ved begyndelsen af projektet
- konsulentlogbøger for hver institution
- interview observation af seminaraktiviteter udført af forskerne
- interview med Trio-medlemmer i tre institutioner i den sidste fase i projektet udført af forskerne
- interview med Trio-medlemmer, medarbejdere og konsulenter fra fire institutioner samt medlemmerne af projektledelsesgruppen udført af forskerne
- åbne spørgsmål i alle spørgeskemaundersøgelserne gennemført af forskerne.

3.8 Observation af inspirations- og pionerenheder ved begyndelsen af projektet

Konsulenterne besøgte samtlige institutioner før implementeringen startede for at kortlægge eksisterende praksisser, herunder gode praksisser i både inspirations- og pionerenheder. Observationsguides kan ses i bilag 9-10.

Observation af arbejdet fokuserede blandt andet på, hvordan pædagogikken kom til udtryk i dagligdagen, i hvilken grad inddrages børnene i det praktiske arbejde, ledelsen, arbejdsmiljøet og arbejdets organisering, samspil og samarbejde i personalegruppen og samspil med forældrene. Trioen blev ligeledes interviewet, blandt andet om hvad der gør enheden til en god arbejdsplads, værdier på arbejdet, arbejdsmiljøarbejdet, ledelsens rolle, klyngeledelse, mm. Endelig observerede arbejdsmiljøkonsulenterne et personalemøde på inspirationsenhederne med fokus mødeledelse, dagsorden, diskussionsklima m.m.

3.9 konsulentlogbøger for hver institution

For hver institution blev der ført en logbog, hvori det blev registeret, hvornår konsulenten var i kontakt med institutionen, herunder hvilke observationer og refleksioner konsulenten havde gjort sig i forhold til kontakten (telefon, besøg, mails). Det blev også noteret, hvis der skete forandring i forhold til fx medlemmerne af Trioen. Ca. halvdelen af året inde i implementeringsfasen udarbejdede konsulenterne en overordnet beskrivelse af institutionens hidtidige deltagelse i projektet, og dette blev sendt til konfirmation hos institutionen.

3.10 seminaraktiviteter udført af forskerne

Projektet gjorde brug af deltagende observation som observationsteknik, hvor forskerne valgte at bruge den observatørrolle, som kaldes for "observatøren som deltager". Gennem deltagernes diskussioner fik projektet indblik i deres refleksioner om den daglige praksis. Seminar deltagerne var vidende om forskernes tilstedeværelse som observatører og havde kendskab til formålet med observationen. Observationerne blev strukturerede på den måde, at der på forhånd var udvalgt bestemte aktiviteter, som blev fulgt, hvoraf nogle er blevet optaget på diktafon. Aktiviteterne og seminar dagene blev udvalgt selektivt med henblik på at repræsentere alle typer af workshops og alle typer af temaer, konsulentbistand og former for gruppearbejde. Samtlige af de på forhånd udvalgte aktiviteter blev registreret løbende skriftligt i logbogsform. Notaterne blev struktureret kronologisk i logbogen og følger seminarrets dagsorden, hvorfor der eksempelvis er udarbejdet referater med overskrifter såsom: "Oplæg om social kapital". "Trio-gruppearbejde", "PL gruppearbejde" og "Opsamling i plenum". Logbøgerne er

blevet systematisk analyseret ud fra foruddefinerede temaer som fx "afsæt i kerneopgaven", "Trio-læring" og "Trio-samarbejde"

3.11 Interview med Trio-medlemmer i tre institutioner i den sidste fase i projektet

Efter projektet havde været i gang i et år, vurderede konsulenter og projektledelsen, at mens nogle institutioner var kommet godt igennem med at implementere en eller flere indsatser, så var der også en del institutioner, som ikke var nået så langt, som ønsket. Det blev derfor besluttet at afsætte midler til at indsamle og formidle de "gode historier" om nogle af de institutioner, som var lykkedes med deres implementering. Formålet var, at disse gode eksempler skulle inspirere andre deltagende institutioner til at komme mere i gang med deres implementering. De gode eksempler skulle formidles gennem relativt korte videoer på portalen www.mitbuf.dk (i dag ændret til www.mitbuf.kk.dk) med klare budskaber suppleret med casebeskrivelser for de mere interesserede.

Det blev vurderet, at hvis dette formidlingsarbejde blev gennemført systematisk og hvis den indledende dataindsamling blev designet og gennemført af forskerne, så kunne et sådant arbejde også bidrage til evalueringen af projektet. På baggrund af de udfordringer forskerne hidtil havde identificeret i forhold til deltagelse var det intentionen, at de gode historier skulle baseres på enheder, der var lykkedes eller på vej til at lykkes trods vanskelige startbetingelser. Hovedkriteriet for udvælgelsen var derfor startbetingelserne. Konsulenterne havde udarbejdet en vurdering af enhedernes forudsætninger for deltagelse i projektet i form af engagement, vilje, evner og mulighed til og for deltagelse i projektet. Kategoriseringen bestod af følgende dimensioner: kan godt/kan til dels/kan ikke og vil godt/vil til dels/vil ikke (se Tabel 2).

Forskerne bad derfor konsulenterne om en liste over enheder, som lå i mellemniveau og altså i grupperingerne: kan godt/vil til dels og kan til dels/vil godt. Forskerne foretog ud fra konsulenternes bud på mulige enheder derefter en udvælgelsesproces der tog højde for følgende aspekter; indsatstyper, størrelse, geografi (områdeledelse), enhedens svar i procesevaluering (graden af indsats), konsulentudtalelser, sygefravær fra start af projekt, og om enheden havde tid og lyst.

Hensigten var at de gode historier skulle ramme så bredt som muligt ved fx at repræsentere både forskellige typer af indsatser (behov i institutionerne) og forskellige typer af institutioner (større, mindre). Særligt institutioner på Nørrebro og Amager havde haft modstand på projektet, hvorfor det var også vurderes vigtigt at få nogle gode historier frem fra disse områder. Konsulenternes ekspertviden om enhederne samt om enhederne overhovedet havde tid og lyst var således afgørende kriterier.

De udvalgte enheder modtog en invitation til deltagelse (Bilag 11). Enhederne Charlottetårnet, Poppelgården og Nansensgades Børnhus indvilgede i at deltage. Ud over deltagelse i projektets formidling af de gode historier i form af kortfilm og skriftlige fortællinger, blev enhederne også interviewet af en journalist fra LFS fagblad. De fik refusion for deres deltagelse, som altså bestod i to interview med videnskabelig assistent fra projektgruppen (Trio gruppe og medarbejder gruppe), et interview med journalist og samt en optagelsesdag med filmholdet fra Storylab.

Ud over hovedformålet var et delmål for forskerne at få et kvalitativt indblik i, hvordan projektet fungerede "på gulvet" og altså indsamle praksisnære fortællinger om arbejdet med projektet. Herved håbede forskerne at blive klogere på, hvordan det var lykkedes nogle af institutionerne at drage nytte af Pionerprojektet. Institutionerne blev derfor bedt om at forberede sig til interviewet ved at forholde sig til, hvad der havde fungeret godt og at komme med konkrete overvejelser om det fx havde været seminarerne, konsulentstøtten, triogruppen eller noget helt andet, som havde virket for dem.

For at gøre interviewet så praksisnært som muligt udarbejdede forskerne et følgebrev (Bilag 12) til de deltagende institutioner med eksempler på hvad de havde deltaget i af aktiviteter i projekter indtil nu samt hvilke redskaber og metoder, de var blevet introduceret for. Forskerne forsøgte ligele-

des at indsamle billedfortællinger ved Snaplogmetoden⁸ ved at foreslå enhederne at affotografere deres arbejde med indsatserne. Selvom der blev gjort en ihærdig indsats i at forberede enhederne godt hertil ved også at udsende eksempler på billeder inden selv interviewdagen var der kun en enhed, som havde taget et billede af en mødeoversigt. Forklaringen herpå lød fra flere af deltagerne, at de ikke rigtigt kunne forstå, hvad de skulle tage billeder af.

Interviewene foregik på enhedernes arbejdsplads og der blev afholdt et med trio gruppen og et med en medarbejdergruppe i hver institution. Hvert enkelt interview varede 45 til 60 minutter og tog udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide (bilag 13). Forskerne udviklede to forskellige interviewguides tilpasset de forskellige typer af interviews; én til interviews med TRIO medlemmer, og én til interviews med medarbejdere. Begge indeholdt følgende temaer: Gode historier fra projektet - Historik og dagligdag - Arbejdsmiljø og trivsel - Forankring af de gode historier - Processtøtte - Trio-arbejdet. Temaerne blev udformet i forhold til forskningsspørgsmålene.

3.12 Interview i den afsluttende fase af projektet

For at belyse implementeringen af interventionen gennemførte forskerne en kvalitativ dataindsamling i slutningen af interventionsperioden mellem oktober 2013 og marts 2014. Formålet var at indsamle data til at belyse implementeringen af interventionen på forskellige ledelsesniveauer. Derfor gennemførte forskerne individuelle interviews i fire forskellige institutioner med medarbejdere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, pædagogiske ledere og arbejdsmiljøkonsulenter fra Grontmij. Endelig gennemførte forskerne et historieværksted med deltagelse af øverste projektledelse i Grontmij, BUF, LFS og forskningsdelen af Pionerprojektet.

Forskerne udvalgte de fire institutioner i september 2013. For at opnå en bred forståelse af, hvad der kan fremme og hæmme implementeringen, benyttede forskerne en udvælgelsesstrategi som søgte at sikre størst mulig variation blandt institutionerne med hensyn til deres opfattelse af interventionen. Vurderingen af institutionernes opfattelse baseres på procesevalueringen med Trioer og konsulenter. To af de valgte institutioner havde en positiv opfattelse af interventionen, én institution havde en mindre positiv opfattelse af interventionen, og endelig havde én institution en negativ opfattelse af interventionen. Forskerne benyttede denne udvælgelse ud fra en forventning om, at en positiv opfattelse af interventionen ville være forbundet med overvejende fremmende faktorer for implementeringen, og omvendt at en negativ opfattelse af interventionen ville være forbundet med overvejende hæmmende faktorer for implementeringen.

I hver af de fire institutioner gennemførte forskerne individuelle interviews med pædagogisk leder, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant, tre til fire medarbejdere og arbejdsmiljøkonsulenten, som havde været tilknyttet den pågældende institution. Hvert interview varede 50 til 90 minutter og tog udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Forskerne havde udviklet tre forskellige interviewguides tilpasset de tre forskellige typer af interviews; én til interviews med Trio-medlemmer, én til interviews med medarbejdere og én til interviews med konsulenter (Se bilag 14 og 15).

Interviewguidens spørgsmål var udviklet således, at Trio-medlemmerne kunne fortælle om deres opfattelser af interventionens mål (arbejdsmiljø, medarbejdertrivsel og sygefravær) og midler (kerneopgave afsæt, seminarer, konsulentstøtte, lokale indsatser), deres erfaringer med at involvere medarbejderne, deres vurderinger af om indholdet og strukturen i interventionen passede til deres ønsker og behov, deres vurdering af egen parathed til at implementere interventionen, deres oplevelse af organisatorisk støtte samt andre forandringer i interventionsperioden. Interviewguiden til medarbejderne blev tilpasset medarbejdernes rolle i interventionen, sådan at de fik mulighed for eksempelvis at fortælle om, hvordan de var blevet involveret i interventionen.

⁸ Se fx SnapLog – en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel, Bramming, Hansen & Olesen i Tidsskrift for Arbejdsliv, 11:4, 2009

Interviewguiden, benyttet til konsulentinterviews, omhandlede spørgsmål om, hvordan de generelt havde arbejdet med kerneopgaven, processtøtte og Trio læring samt nogle spørgsmål, der var rettet mere specifikt mod de fire institutioner med henblik på at få konsulenterne til at fortælle om deres arbejdsmiljøfaglige vurderinger af de fire institutioners indsatser og implementeringsprocessen.

Historieværkstedet med deltagelse af øverste projektledelse i Grontmij, BUF, LFS og forskningsdelen af Pionerprojektet fungerede som fokusgruppe, hvor deltagerne selv var med til at definere indholdet. Historieværkstedet var en velegnet metode til, baseret på deltagernes erfaringer, at fokusere på rækkefølge og kontekst for forskellige begivenheder og dilemmaer før og under interventionen. Historieværkstedet blev gennemført af en ph.d.-studerende tilknyttet projektet, som kun havde deltaget i de afsluttende faser. Hun havde derfor en ekstern og uafhængig rolle i forhold til historieværkstedets indhold.

Historieværkstedet varede to timer og bestod af tre faser. En tidslinje, som gik fra 2008 til 2014, blev hængt op på en væg. I første fase blev hver enkelt deltager bedt om at overveje samt nedskrive betydningsfulde begivenheder før og under interventionen. De skrev en seddel for hver begivenhed (3-6 begivenheder per deltager), hvorefter de på skift præsenterede dem for hinanden og arrangerede dem på tidslinjen. I anden fase blev deltagerne bedt om at overveje samt nedskrive centrale problemfelter og dilemmaer (3-7 per deltager), hvorefter de præsenterede dem for hinanden og arrangerede dem på tidslinjen. I tredje fase blev deltagerne inddelt i to grupper for at diskutere tidslinjens indhold og inddele det i kapitler med overskrifter. Dokumentation fra historieværkstedet er et referat (indholdet på alle sedler fremgår af referatet), lydoptagelse af hele seancen og 32 billeder af tidslinjen.

4. Implementeringen af projektet

Indledningsvis blev projektgruppen etableret og der blev oprettet styregruppe og følgegruppe i BUF. Projektgruppen havde dog allerede fastlagt meget af designet i ansøgningsfaserne, fx var det blevet besluttet i dialog med forskningsprojektet, at der skulle benyttes et kombineret RDD- og RCT-evalueringsdesign, hvilket havde den betydning, at der skulle være obligatorisk deltagelse. Dette var i princippet ikke nyt, da Forebyggelsesfondsprojektet allerede havde fastslået, at projektet skulle rettes mod de institutioner, som havde de største problemer. Det var dog en skærpelse i forhold til mindre forskningsorienterede projekter, hvor man formentlig ville have været mere large i forhold til at lade organisationer med modstand mod projektet træde ud.

I præanalysefasen blev der afholdt en række metodeudviklingsmøder mellem BUF, Grontmij og NFA, hvor udvælgelses- og analyseprocedurer blev fastlagt. Der blev også gennemført interessent- og risikoanalyser, der skulle sikre projektet mod konsekvenserne af uventede hændelser og forandringer. Der var på dette tidspunkt og gennem hele projektet et stor respekt mellem de tre parter. Dette forhold blev grundlagt i de indledende faser og kan anbefales i forhold til andre projekter. Det skal understreges, at der er stor forskel på, hvordan forvaltning, arbejdsmiljøkonsulenter og forskere arbejder og hvilke krav de er underlagt, og det anbefales, at sådanne forskelle bliver identificeret tidligt, samt at der hele vejen i projektet er tæt koordination mellem parterne.

4.1 Projektforankring i institutionerne

Som det kan ses af projektdesignet, så var det intentionen at inddrage de institutioner, som havde det største behov. Af en lang række årsager endte udvælgelseskriteriet med at være højeste korte sygefravær. Som det kan ses af interventionsbeskrivelsen og modellen for virkningsmekanismer (bilag 3 og 4), så blev der udsendt en meddelelse til den pædagogiske leder og klyngelederen om, at institutionen var udvalgt til projektet før sommerferien, og institutionen blev kontaktet af en konsulent fra Grontmij for at arrangere et møde. Formålet med mødet var at forklare projektet og at skabe lyst og engagement hos institutionen – i særdeleshed hos Trioen.

I langt de fleste tilfælde lykkedes dette, men konsulenternes logbøger og procesevalueringen viste, at der var en mindre gruppe institutioner, som ikke var positivt stemt overfor projektet. Derfor udarbejdede konsulenterne efter første seminar en karakterisering af de enkelte institutioner ud fra to parametre: "kan" og "vil". Med "kan" henvistes til, at konsulenternes vurdering var, at Trioen havde tilstrækkelige kompetencer til at deltage i projektet uden yderligere indsats. Med "vil" angav konsulenterne, om deres dialog med Trioerne havde indikeret, om Trioen var positivt indstillet på at indgå positivt i projektet, eller om de havde modstand på det.

Tabel 2 viser, at det kun var to af institutionerne, som havde decideret modstand mod at deltage (to institutioner havde på dette tidspunkt fået lov til at udgå af projektet, fordi de ikke kunne deltage aktivt i projektet), mens der var 11 institutioner, som kun til dels ville deltage. Den viste også, at der var 5 institutioner, som havde brug for en særlig indsats i forhold til Trioens kompetencer (eller samarbejde), for at det ville komme til at lykkes, mens at 23 institutioner skulle have særlig opmærksomhed. Dette overblik skabte mere ro i konsulentgruppen, som ikke var vant til at deltage i projekter, hvor deltagerne ikke selv havde valgt om de ville deltage eller ej.

Tabel 2 Kan/vil oversigt over institutionerne

	Vil ikke	Vil til dels	Vil godt	Sum
Kan ikke		1	4	5
Kan til dels	1	5	17	23
Kan godt	1	5	28	34
Sum	2	11	49	62

Data fra logbøger, kommentarer i processpørgeskemaer og de afsluttende kvalitative interviews indikerer hvorfor nogle institutioner havde uvilje mod projektet. Nogle institutioner var kendetegnet ved flere af følgende forhold:

- 1) *Vi har ikke et problem.* Der var to varianter af dette. For det første var der nogle institutioner, som ikke mente, at de havde et problematisk højt sygefravær. For det andet var der nogle institutioner, som ikke mente, at de havde et dårligt arbejdsmiljøarbejde. I forhold til sygefraværet, var der nogle institutioner, som følte sig stigmatiseret. De følte sig urimeligt udvalgt og stemplet som dårlige. Logbøgerne viser, at i en enkelt institution skjulte lederen udvælgelsen for medarbejderne, og da konsulenten begyndte at komme i institutionen, så blev hun ikke tilbudt hverken kaffe eller en stol til møderne. Observationsnoter fra seminarerne indeholder et eksempel på en institution, hvor alle i Trioen er enige om, at de har et godt arbejdsmiljø og at de ikke kan se en grund til at skulle arbejde som Trio.

Nogle eksempler på kommentarer fra konsulenterne i første procesevaluering er: *"Leder er meget indigneret over at være blevet udvalgt til dette projekt. Vidste det i 2 mdr. før hun fortalte det til medarbejderne"* og *"Tillidsrepræsentanten er meget negativ overfor projektet, hvilket især er kommet til udtryk på seminarerne"*.

- 2) *Vi har ikke tid.* Nogle institutioner mente, at der kom så mange initiativer fra forvaltningen så de ikke, med indførelsen af klyngestruktur og det høje sygefravær de havde, kunne overkomme endnu et projekt.

Et par eksempler fra første procesevaluering med konsulenterne: *"Lederen havde en stor opgave efter klynge strukturen og havde vanskeligt ved at magte opgaven efter personalets udsagn"* og *"Sygefravær har været begrundelse for aflysning af statusmøde 2 gange"*.

- 3) *Det er ikke relevant.* Flere institutioner giver i kommentarer til projektet udtryk for, at de mener, at de mange millioner, som er givet til projektet kunne være brugt meget bedre. Fx på institutioner med større problemer end deres, eller i form af mere målrettede initiativer.

Et eksempel fra anden procesevaluering med Trioerne understreget dette: *"Jeg tænker også at den sum penge der bliver brugt, til trivsel og forebyggelse af sygefravær kunne være brugt bedre i eksempelvis en anden institution i vores klynge, som har meget ringe trivsel og kæmpehøjt sygefravær"*.

I forhold til nogle institutioners opfattelse af, at de ikke havde et problem, så hænger det formentlig sammen med flere forhold. For det første var RCT-delen af interventionsgruppen valgt ud fra de institutioner, som lå over medianen. Da størstedelen af BUFs institutioner netop fordeler sig relativt tæt om medianen, så er der måske ikke noget at sige til, at nogle institutioner kunne føle sig stigmatiseret ved at blive fremhævet som en institution med højt sygefravær. Det betød også, at en udvalgt institution kunne være i klynge med en kontrol institution, som i klyngen blev opfattet som en institution med langt større problemer end den udvalgte.

I det hele taget var der nogen uklarhed om formidlingen af udvælgelseskriteriet, idet nogle institutioner og konsulenter havde fået den opfattelse, at de var blevet valgt ud fra sygefraværet i fjerde kvartal i 2010 og ikke alle havde forstået, at der var tale om det korte fravær. Derfor mente nogle institutioner at kunne forklare deres 'høje' sygefravær med helt specifikt og tilfældigt sygefravær for konkrete personer. Endelig viser analyserne fra projektets spørgeskemaundersøgelser, at en del af de udvalgte institutioner havde et endog meget højt niveau af trivsel og social kapital.

Der var dog helt forskellige måder at takle den udfordring på. Konsulenterne gjorde deres bedste for at forklare Trioen, at projektet var en mulighed for institutionen til at få støtte og midler til at udføre præcis de indsatser med udgangspunkt i kerneopgaven, som de selv fandt mest relevante. Det eneste krav var, at de deltog i projekts fælles aktiviteter. Nogle af de uvildige institutioner lyttede til dette argument og valgte fx at arbejde med indsatser, som allerede var på tegnebrættet. En institution valgte at have følgende vinkel på projektet: *"Vi har kanon høj trivsel, kanon høj social kapital og kanon højt sygefravær – hvordan kan det være?"*. En anden tog ifølge konsulenternes vurdering en pragmatisk beslutning: *"De har ikke ønsket pionerprojektet, men arbejder med 'nu når det er her'"*.

Konsulenternes logbøger og de afsluttende interviews viser, at de fleste institutioner, som havde modstand mod projektet, alligevel valgte at indgå konstruktivt i projektet. Men kommentarer til seminarer og i procesevalueringer viser, at der hele vejen gennem projektet var pædagogiske ledere og klyngeledere, som forholdt sig kritisk til projektet og projektets aktiviteter. I lyset af, at projektet var et relativt stort forandringsprojekt, så er det næppe overraskende at en mindre procentdel ikke kan overbevises om projektet nytte.

Inddragelsen af fagforeningen LFS viste sig også i denne sammenhæng at være værdifuldt. Der blev blandt andet bragt artikler i fagbladet, som formidlede formålet med projektet (Bilag 16), og på kritiske tidspunkter tog LFS kontakt til de tillidsvalgt for at fortælle, at organisationen var positivt indstillet overfor projektet.

Vi konkluderer, at den obligatoriske deltagelse var med til at fremme, at dårligt fungerende institutioner deltog i projektet, men samtidig var det i nogle tilfælde en hæmmende faktor, blandt andet på grund af udvælgelseskriteriet men også når institutionens problemforståelse afveg fra forvaltningens og projektets. Det var også i nogle tilfælde en hæmmende faktor, at klyngelederne ikke var tænkt bedre ind i projektet. En klar anbefaling er således at sikre, at alle centrale interessenter såsom direktion, fagforening, ledelse og medarbejderrepræsentanter støtter op om projektet. Desuden kan det anbefales at være meget, meget skarp i forhold til kommunikationen om projektets formål og udvælgelsen, når det indebærer obligatorisk deltagelse.

4.2 Indsatsudvikling

Indsatsudviklingen foregik over en længere periode fra september 2011 til februar 2012, og i princippet længere, hvis institutionerne valgte at udvikle flere indsatser i løbet af implementeringsfasen. De primære interventionselementer, som bidrog til indsatsudviklingen var: konsulenternes dialog med Trioerne, første tværgående seminar, dialogmøde med medarbejderne og andet tværgående seminar. I det følgende fokuseres primært på seminarerne og dialogmødet med medarbejderne.

Første tværgående seminar

Indsatsudviklingen startede formelt med præsentationen på første projektseminar. Der blev afholdt i alt otte seminarer, hvor der var ca. 10 institutioner på hver, hvoraf to var de såkaldte inspirationsinstitutioner. Det centrale formål med seminaret var at inspirere til udarbejdelse af arbejdsmiljøindsatser, som kan forbedre ledelsesmæssig, organisatorisk og pædagogisk praksis på de enkelt institutioner.

I praksis foregik det ved, at konsulenterne på basis af deres interview og observationer i institutioner havde indsamlet en række praksisser, som de i dialog med især inspirationsinstitutionerne men også med interventionsinstitutionerne var blevet enige om var gode i forhold til løsningen af institutionens centrale opgaver. Praksisserne var blevet opdelt i otte kategorier: ledelse, arbejdsmiljø, forældresamarbejde, planlægning af arbejdet og pædagogisk praksis. På seminarerne kunne deltagerne vælge sig ind på to workshops indenfor de otte kategorier. Det var muligt for Trioerne at splitte sig op og dermed dække flere workshops. Deltagerne var således blandet på tværs af enheder og roller. Observationerne viser, at deltagerne bidrog aktivt til diskussionerne.

Det ses i flere tilfælde, at deltagerne lader sig inspirere af hinandens forskellige måder at arbejde på og får noget ud af den form for videndeling som workshoppen tilbyder:

"Jeg vil lige sige det der med støj, vi har haft succes med at forsøge at sætte os ned i et hjørne og vende ryggen til og så bemærke lyden, hvor den kommer fra og skrive ned. Man bemærker børn, der larmer særligt meget eller telefon eller andet. Giver godt grundlag for forskellige tiltag. Gud det var en god idé, siger én. Flere samstemmer og næsten samtlige skriver ned." (1. seminar, dag 7, Arbejdsmiljø).

Konsulenterne forvaltede rollen som workshop-facilitator på forskellig vis og har også forskellige forudsætninger for denne opgave. Eksempelvis havde flere af konsulenterne et udvidet kendskab til nogle af perlerne, fordi det er den enhed, de selv var konsulent for, og altså havde været ude og besøge flere gange. Andre konsulenter, havde slet ikke haft berøring med deltagerne i forbindelse med projektet. De kendte derfor ikke perlerne og kunne ikke uddybe dem. De foreslog derfor, at medarbejderne skriv dem ned og spurgte deres egen proceskonsulent om dem.

Analyserne viser, at debatten flyder mere livligt i de workshops, hvor proceskonsulenten har et mere indgående kendskab til deltagerne og deres praksis. Konsulenten involverer og skaber medejerskab ved fx at "sætte ansigt på perlerne" og bede deres ejermand om at forklare, hvad de handler om. Det synes at skabe mere dynamik og interaktion, hvorimod de workshopper hvor konsulenterne ikke har samme forudsætninger, bærer mere præg af at være envejskommunikation.

Enkelte deltagere gav udtryk for, at de følte sig provokeret af nogle af perlerne, og enkelte andre sagde, at perlerne ikke kunne tilbyde dem noget nyt. Deltagerne havde mange forskellige måder at gøre tingene på, og i flere tilfælde er den samme udfordring løst på vidt forskellige måder, eller at der er vidt forskellige holdninger på spil. Dette gør sig gældende i følgende eksempler:

"Konsulent spørger, hvad er fordelene ved de åbne døre. Man breder støjniveauet ud på et større areal, svarer hun. Hos dem er sidegevinsten også, at nogle børn søger hen imod voksne et andet sted i huset, som de bedre kan med. Hvad er fordelene ved de lukkede døre. Det er, at der ikke er så meget støj, svarer den anden. Der grines og konsulent siger, Ja, så det er samme problem I løser på forskellige måder". (1. seminar, dag 1, Medarbejder-kultur).

Observationerne viser, at pædagogisk praksis består af medarbejdere med mange forskellige holdninger, meninger og måder at løse tingene på. Det er derfor en udfordring at finde ind til essensen af, hvad der virker, for hvem det virker og under hvilke omstændigheder. Som en medarbejder meget præcist udtrykker det:

"Jeg synes det største problem er, at vi er meget forskellige med, hvordan vi arbejder bedst, derfor synes jeg det er skide svært at videregive erfaringer til andre". (1. seminar, dag 3, Pædagogisk praksis).

Dialogmøde med medarbejderne

Efter første seminar tog proceskonsulenterne kontakt til Trioerne på institutionerne. I flere tilfælde blev det arrangeret, at Trioer fik kontakt til enten inspirationsinstitutioner eller til konsulenter, som havde nærmere kendskab til specifikke gode praksisser. Derudover blev det aftalt, at hver institution skulle holde et dialogmøde med medarbejderne om indsætterne. Udgangspunktet var, at Trioerne selv skulle afvikle dialogmøderne, men at konsulenterne stod til rådighed med metoder og råd i forhold til, hvordan det ville kunne lykkes bedst.

Konsulenterne identificerede og benyttede tre indgangsvinkler til forberedelsen af dialogmødet, afhængigt af, 1) om Trioen havde besluttet, hvilken indsats de ville starte, som medarbejderne så skulle informeres om og give input til, 2) om de havde idéer til en indsats, som de gerne ville have medarbejders holdning og input til, og som evt. kunne erstattes med andet; eller 3) om de ville udvikle en helt ny indsats sammen med medarbejderne baseret på inspirationerne fra første seminar og dialogmødet.

I det første tilfælde bestod rådgivningen primært i at hjælpe Trioerne til at afholde et struktureret dialogmøde, hvor fokus var på at udvikle en specifik indsats. I det andet og tredje tilfælde, hjalp konsulenterne Trioen med at afklare hvordan proces, dialog og beslutninger kunne foretages. I alle tilfælde handlede det om at diskutere roller, procedurer og værktøjer. I nogle institutioner afholdt Trioen selv dialogmødet og konsulenten deltog og hjalp til, men i de fleste tilfælde bad Trioen konsulenten om at forestå mødet, enten fordi de ikke selv følte, de havde tilstrækkelig kompetencer, eller fordi der var store konflikter i institutionen. Trioen fik typisk i disse tilfælde en rolle fx for at byde velkommen samt at afslutte mødet.

Udfaldet af møderne var i nogle tilfælde, at indsætterne blev tydelige for institutionens deltagere, mens andre institutioner ikke nåede frem til at beslutte konkrete indsætter. Trioerne arbejdede efterfølgende videre med indsætterne, som blev nedskrevet og indsendt til BUFs forvaltning i februar 2012 og præsenteret og videreudviklet på andet tværgående seminar.

Andet tværgående seminar

Det overordnede formål med andet tværgående seminar var som nævnt at kvalificere Trioerne og indsætterne ved at dele idéer og erfaringer med at udvikle indsætter. Herudover var formålet at styrke Trio samarbejdet og skabe større klarhed over Trio-rollerne. Endelig var formålet at give Trio redskaber til at håndtere forandringsprocesser. Overskriften på seminaret var forandringsprocesser. Grontmij havde engageret en ekstern proceskonsulent til opgaven. Hun var også kunstner og benyttede kreative oplevelsesbaserede læringsformer. Derudover var en konsulent fra AMK ligeledes med til at facilitere dagen i samarbejde med den eksterne konsulent.

Dagen påbegyndtes med et oplæg om forandringsprocesser og Trioerne blev herefter inddelt i større og mindre gruppearbejder, hvor enten Trioen sad selv og arbejdede med fx illustration af deres indsats på en plakat, eller sparrede i grupper af to med en anden Trio vedrørende Trioens roller og funktion. Der var ligeledes plenum opsamlinger samt videndeling blandt alle deltagerne. Deltagerne arbejdede med kreative øvelser og oplevelsesbaseret læring.

Analyserne af observationerne fra seminarerne tyder på, at de fungerer som processtøtte for mange Trioer, der endnu er i en opbygningsfase, og som ikke har mange erfaringer med at fungere som

gruppe og som arbejdsmiljøaktører. Seminarer virker for disse grupper ved at skabe erfaringsudveksling og refleksion i grupperne, hvilket kan være med til at øge deres kompetencer og samle dem som gruppe. Tillige tilbyder seminarerne Trioerne nogle værktøjer, som de angiveligt kan bruge. Konsulenterne vurderer, at der sker læring for størstedelen af de Trioer, som deltog på det andet tværgående seminar i forhold til værktøjer, roller og samarbejde. Observationerne tyder også på, at der er nogle Trioer, som ikke har så stort et udbytte af seminaret. Det drejer sig om:

- Trioer på institutioner, der føler sig uretfærdigt udvalgt eller på anden måde er negativt stemt overfor projektet
- Trioer hvor der er store konflikter mellem ledelse og medarbejdere
- Trioer der allerede er velfungerende, hvor værktøjer og diskussioner måske kompetencemæssigt rammer for lavt eller hvor erfaringsudveksling med kolleger fra mindre velfungerende Trioer ikke opleves som givende

Observationerne tyder endvidere på, at projektets hensigt med at få indsætterne til at tage afsæt i kerneopgaven ser ud til at lykkedes. Analysen tyder på, at de fleste indsatspræsentationer og diskussioner på seminaret er koncentreret om forhold, der er centrale for de pædagogiske kerneopgaver. Det lykkedes på trods af, at begrebet "kerneopgaven" ikke blev selvstændigt italesat. Da der kun forekommer få eksplicite diskussioner af kerneopgaven som begreb, er det dog usikkert, hvad Trioen lærer om og forstår ved 'at tage afsæt i kerneopgaven'.

Baseret på analyserne af observationerne fra andet tværgående seminar, kan det også fremhæves at pædagogiske praksis tilsyneladende indeholder mange forskellige meninger og holdninger og der kan identificeres som modsatrettede forestillinger om og erfaringer med, hvad der er centrale opgaver og hvad der er "spild af tid" samt, hvad de ansatte mener virker og hvad der ikke virker.

Der blev gennemført en e-mail-evaluering af projektlederen for proceskonsulenterne efter seminaret. Ud af de 58 deltagende enheder var der 12 enheder der valgte at sende en evaluering af seminaret. Enkelte enheder var utilfredse med seminaret. De gav udtryk for, at seminaret slet ikke gav mening for dem og at det var en spildt dag. Flere udtrykker ønske om at bruge ressourcerne ude i enhederne i stedet for på seminarerne, da de alligevel skal bruge tid på at formidle seminaret til resten af personalegruppen. Således fremføres eksempelvis i den efterfølgende evaluering af seminardagen: *"Stort set var det spild af en dag, kvaliteten var ikke på det niveau, jeg havde kunnet ønske. Så de næste kursus dage bliver uden mig, for der er ikke indhold nok til jeg kan og vil prioritere en dag på endnu et kursus."*

Der var dog også meget positive vurderinger, fx: *"Vi synes det var en super god dag, hvor vi fik mulighed for at snakke egne processer i organisationen i egen Trio-gruppe, men også mulighed for at sparre og få gode ideer fra de andre Trio-grupper. Det var en dejlig dag, hvor teori, refleksion og øvelser (leg) gik hånd i hånd"*. Der er flere, der udtrykte glæde ved de redskaber og metoder, som de blev tilbudt på seminaret. Eksempelvis faseplanen og en plakat med enhedernes forestillinger om projektets resultat. Der var flere, der var begejstrede for proceskonsulenten: *"Vi havde en rigtig god dag i går. Vi synes det var relevante metoder og input og vi havde stor glæde af hendes tilgang, energi og måde at formidle på var god og forfriskende."*

På baggrund af ovenstående konkluderede konsulenterne, at rammer, indhold (fx metoder og redskaber) og underviseren alle har betydning for deltagernes udbytte af seminaret, men at deltagernes forskellige forudsætninger også påvirker udbyttet.

Indsatserne

Indsatserne blev forsøgt kategoriseret efter et lignende system, som blev benyttet på første seminar. Kategorierne blev udviklet ud fra de konkrete indsatser. Nogle indsatser kunne i princippet have været placeret i andre kategorier også, men de blev placeret ud fra det bedst mulige match. En fuld

oversigt over samtlige indsatser kan ses i bilag 17. Institutionerne havde mellem 1 og 8 indsatser i løbet af projektet. I gennemsnit havde hver institution ca. 2½ indsatser.

Tabel 3 viser en oversigt over de 153 indsatser opdelt på indsatstyperne samt eksempler på, hvad indholdet er. Omkring 100 indsatser blev afsluttet i løbet af projektet. Det ses, at den største kategori på 35 indsatser er indsatset rettet mod at forbedre den pædagogiske faglige indsats. Indsatserne handler blandt andet om at skabe fokus på kompetenceudvikling, refleksion og fordybelse, men også at udnytte praktiske situationer i pædagogisk øjemed. I forhold til at tage afsæt i kerneopgaven, så kan man sige, at disse indsatser tager direkte fat i opgaver, som typisk forbindes med at forbedre kvaliteten af løsningen af kerneopgaven.

De næste fire indsatstyper, sammenlagt 100 indsatser, handler om organisatoriske forhold. Møder og organisering handler om at få institutionerne til at fungere bedre og ikke mindst om at få bedre udbytte af møder såsom personalemøder. Det handler også om sygdommeldingssystemerne, fordi det har stor betydning at vide, hvem der er på arbejde i forhold til hvilke pædagogiske aktiviteter, der er mulige. Kulturindsatserne handler om måden medarbejderne omgås på med særlig fokus på tonen, sladder, arbejdsmoral, og gensidig omsorg. Særlig drøftet var en særlig type kollegial omsorg, som havde en tendens til at antyde "at man vist var for syg til at arbejde". Indsatserne handler dog også om socialt samvær og nærvær i fællesskabet. Samarbejdsindsatserne minder om kulturindsatser, idet de også handler om, hvordan man omgås, men disse indsatser har mere fokus på tværfaglighed og samarbejde på tværs, ansvarsfordeling og roller fx i Trioen samt social kapital. Kommunikationsindsatserne handler direkte om, hvordan man kommunikerer om fagligheden og hvordan man giver anerkendende feedback. Dvs. alle disse organisatoriske indsatser kan siges at relatere sig til kerneopgaven ved at de faciliterer udførelsen af den eller fjerner barrierer for at udfører den.

Tabel 3 Oversigt over indsatstyper

Indsatstype	Antal	Eksempler på tematisk indhold
Pædagogisk faglighed	35	Pædagogisk profil, det gode arbejde, temauger, rød tråd, læreplanstemaer, det gode måltid, faglig sparring og refleksion, fordybelse og evaluering, kompetenceudvikling, pædagogisk rotation, aktionslæring.
Møder og organisering	33	Planlægning og organisering, omorganisering, opstramning af rutiner og møder, strukturering, sygdommeldingssystem, tid til dokumentation.
Kultur	25	Medarbejder kultur og arbejdsmoral, fælles ansvarlighed, personale- og omsorgskultur, nærvær/fravær, takt og tone, rotation mellem stuer, motivation, anerkendelse, sladder, socialt samvær, sociale arrangementer..
Samarbejde	21	Tværfagligt samarbejde, forventningsafstemning, social kapital, personalehåndbog, rolle/ansvarsfordeling, samarbejde på tværs, etablering af Trio roller, manifest for værdier.
Kommunikation	18	Generel og anerkendende kommunikation og kommunikation om faglighed.
Støj	4	Støjreduktion.
Ergonomi	3	Ergonomi og faglighed og superbrugere i ergonomi.
Forældresamarbejde	2	Forældrekontakt (privat, professionelt) og stuemøder.
Andet	10	Hygiejneprocedurer, nedbringelse af sygefravær, kompetenceudvikling, nyhedsbrev, udvikling af sorg og kriseplan.

De ovenstående indsatser falder alle indenfor det psykosociale arbejdsmiljø. Der er i alt 7 indsatser indenfor det fysiske arbejdsmiljø. Fire handler om en stor udfordring i daginstitutionerne nemlig støj. Udgangspunktet var at arbejde med støjreduktion med afsæt i kerneopgaven. Tre indsatser handlede om ergonomi, herunder hvordan ergonomi og faglighed spiller sammen. Kun to indsatser handlede om at forbedre forældresamarbejdet. Endelig var der 10 indsatser, der falder udenfor de opstillede kategorier. Der var en enkelt indsats, der fokuserede direkte på at nedbringe sygefraværet uden at indlejre dette i forhold til kerneopgaven eller psykosocialt/fysisk arbejdsmiljø.

Projektet præsenterede ikke deltagerne for en definition af kerneopgaven. Man kunne fx formulere den som, at institutionen i samarbejde med forældrene skal sikre børnene en tryk og udviklende opvækst, der gør dem samfundsduelige og skoleparate. Med en sådan definition, kan man konstatere, at størstedelen af indsatserne handler om at forbedre forhold og procedurer, der forbedrer forholdene for at udføre kerneopgaven. Dvs. de går altså ikke direkte i gang med at forbedre de pædagogiske aktiviteter forbundet med at opfylde kerneopgaven. Det gøres kun i de 35 indsatser som er kategoriseret i indsatstypen: pædagogisk faglighed.

Det er bemærkelsesværdigt, at så få indsatser retter sig direkte imod at forbedre arbejdsmiljøarbejdet, trivsel og sygefravær, i betragtning af at projektets overordnede formål netop var at forbedre arbejdsmiljøarbejdet. I en mere traditionel tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, ville man typisk arbejde faktor-orienteret, dvs. er der problemer med mangel på indflydelse, er der for mange krav, eller er støjen for høj. At der ikke er dette fokus på arbejdsmiljøfaktorer, skyldes sandsynligvis, at institutionerne fik frie hænder til at definere deres indsatser i forhold til deres daglige arbejde for derigennem at forbedre både arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet. Vi opfatter det derfor som et tegn på, at projektet formåede at få institutionerne til at tage afsæt i kerneopgaven i arbejdsmiljøarbejdet.

Der var en del diskussioner i projektgruppen om netop denne skelnen, da arbejdsmiljøkonsulenterne havde vanskeligt ved at forestille sig at man gennemførte rene faktor-orienterede indsatser, eller indsatser som ikke forholdt sig til arbejdsmiljøfaktorerne. Denne skelnen er måske også lidt kunstig, men projektet forsøgte at arbejde ud fra et billede af, at en faktor-orienteret tilgang til støj kunne ende med at man satte støjisolerende materialer op, mens en kerneopgavetilgang ville finde løsninger som fx at stille frugten på flere fode, så der ikke var så meget kamp og råb om at få fat i den eller at dele institutionen op i zoner for forskellige typer af leg, hvor de mere støjende former kunne foregå i særlige afdelinger.

Afslutningsvis viser analyserne af indsatserne og seminarerne, at der på nær for pædagogmedhjælperne kun var få indsatser, som retter sig direkte mod at forbedre arbejdsmiljøet for de kortuddannede, som var den oprindelige målgruppe for Pionerprojektet (køkkenpersonale, rengøring, gårdmænd). Det pædagogiske måltid er fx en undtagelse. At disse personalegrupper ikke er mere i fokus er ikke et problem i forhold til projektets ændrede fokus, idet projektet blev ændret, så hele det pædagogiske personale blev inkluderet i målgruppen. Desuden må man forvente, at de kortuddannede også har haft gavn af de mange organisatoriske indsatser.

Selv om det ikke er et problem i forhold til projektet, er det værd at overveje hvorfor så få indsatser blev specifikt fokuserede på de kortuddannede grupper. Det kan blandt andet skyldes at projektet brugte personalemøderne til at udvikle indsatser. Disse møder at klar overvægt af pædagogiske personale. Det betyder, at fremtidige projekter nok skal gøres en særlig indsats, hvis de ønsker at indlejre det kortuddannede personale bedre i arbejdsmiljøindsatser som tager afsæt i kerneopgaven, fx ved at diskutere, hvordan disse grupper bidrager til løsningen af kerneopgaven. Derudover viser de kvantitative analyser, at gruppen af kortuddannede, som ikke tilhører det pædagogiske personale, har højere trivsel og lavere sygefravær, så deres behov i denne specifikke sammenhæng er tilsyneladende også mindre end det pædagogiske personales.

Fordele, ulemper og anbefalinger

Opsummerende kan det siges, at de forskellige workshops på de to første seminarer og den viden-
deling de tilbød, så ud til at inspirere deltagerne. Medarbejderne deltog oftest engageret og det lader
til, at de fik noget med sig hjem. Mange deltagere skrev ned undervejs og selvom at enkelte udtrykker,
at de blev provokeret af nogle af perlerne eller slet ikke kunne se nytten af dem, så efterspurgte flertal-
let disse. Deltagerne ville gerne have dem med hjem i institutionerne, så de kunne få glæde af dem i
samarbejde med deres kolleger.

Analyserne indikerer også, at idéen om best practices (perler) er vanskelig, fordi hvad der er godt
ét sted, kan være problematisk andre steder, hvis sammenhængen er anderledes, fx den fysiske struk-
tur, arbejdsopgaverne (vuggestue eller børnehave) eller den lokale organisering og kultur. Det viste
også, at netop på grund af eksemplernes indlejring i konkrete, lokale praksisser, så havde formidlingen
stor betydning. Eksemplerne fik langt mindre gennemslags- og forklaringskraft, når de blev formidlet
af personer med andenhåndskendskab til eksemplerne. Derfor må det anbefales, at sådanne arrange-
menter følges op af muligheden for at søge yderligere information, som det skete i dette tilfælde. Kon-
sulentlogbøgerne viser også, at flere enheder søgte information efter seminaret ved fx at besøge andre
institutioner.

Så omkring best practices konkluderer vi, at konceptet i det store hele så ud til at fungere. Det for-
drer dog, at alle gode praksisser forklares med grundigt kendskab til den sammenhæng de fungerer i.
Det er også vigtigt at sikre sig, at der ikke er stor politisk uenighed om de gode praksisser, før de præ-
senteres, fx mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Desuden skal man være opmærksom på,
at sammenligning med best practices risikerer at stigmatisere deltagere, som er blevet udvalgt til at
deltage netop fordi de ikke er de bedste. Derfor anbefales det at forsøge at afdække alle deltagers
ressourcer. Forskerne indvender desuden, at konsulenterne ret beset ikke havde belæg for at fremhæ-
ve specifikke praksisser blot fordi institutioner med lavt sygefravær selv mente, at disse praksisser var
medvirkende til deres lave fravær.

Arbejdet med at lære Trioerne at involvere kollegerne i udviklingen af indsatser var til dels succes-
fuldt, idet mange Trioer var tilbøjelige til at overlade arbejdet til proceskonsulenterne. Man kan spørge
om Trioerne så faktisk lærte at blive bedre til involvering? De fik i hvert fald en fornemmelse af meto-
den og den forberedelse, som er nødvendig for at gøre det succesfuldt. Trioernes tilbageholdenhed får
os til at anbefale, at man arbejder med sidemandsoplæring i sådanne processer, således at Trioerne får
mulighed for at afprøve deres færdigheder i konkrete processer.

Udviklingen af indsatser med afsæt i kerneopgaven så ud til at lykkedes, idet størstedelen af ind-
satserne kunne relateres til enten af fjerne barriere eller forbedre det pædagogiske arbejde. Det må
dog konstateres, at den konkrete metode ikke fik inkluderet de faggrupper, som ikke er direkte invol-
veret i det pædagogiske arbejde. Hvis målet er at inkludere alle faggrupper, er vores anbefaling at det-
te gøres eksplicit fx ved at diskutere, hvordan alle på arbejdspladsen bidrager til at løse kerneopgaven.

Endelig viser evalueringerne af seminarer, at når der holdes så mange seminarer for så heterogen
en gruppe af arbejdspladser, så kan det hæmme udbyttet, hvis der er meget store forskelle på forud-
sætningerne. Vi anbefaler derfor, at deltagerne så vidt muligt grupperes i forhold til interesser og
kompetencer.

4.3 Indsatsgennemførelse

I gennemførelsesfasen arbejdede Trioerne i høj grad selv på at implementere de indsatser, de hav-
de udviklet sammen med medarbejderne. Proceskonsulenterne fra Grontmij havde en mindre rolle. Til
gengæld kunne institutionerne få arbejdsmiljøfaglig hjælp gennem AMK til konkrete indsatser, hvilket
de fleste institutioner benyttede sig af. De fik i gennemsnit hjælp i 433 timer.

Konsulenternes logbøger og procesevalueringer viser, at det var meget blandet, hvor meget insti-
tutionerne arbejdede på indsatserne, og at det varierede fra kvartal til kvartal. I nogle tilfælde kører

det fint uden hjælp, fx skriver en konsulent ved anden procesevaluering: *"Jeg har bare kort hørt under samtalen om de var godt i gang, og det var de."* Andre har udfordringer, men er ved at komme på vej, fx *"har holdt forberedende møde med små skridt mod planlægning af indsatser. Institutionen har været 'lagt ned' men er nu mere på fode end længe. Der er en fast leder som er rigtig god og motiveret for projektet. AMK skulle på besøg først i juni for at planlægge indsatser"*.

Der er der en mindre gruppe institutioner, hvor konsulenterne udtrykker bekymring over udviklingen. Det kan enten skyldes, at der er stor udskiftning i Trio-grupper, samarbejdsproblemer eller vanskeligheder med at prioritere tid til projektet, som fx *"Min fornemmelse er de har svært ved at mødes - det er ikke fordi der er konflikter i samarbejdet, det er mere prioritering og tid"* og *"De har svært ved at komme i gang med den del af indsatsen, der fylder mest og som handler om overholdelse af aftaler"*.

Endelig er der nogle få institutioner, som stort set ikke fungerer, fordi samarbejdet mellem lederen og medarbejderne er brudt sammen og nogle få, som ikke synes projektet er meningsfyldt og derfor kun arbejder med indsatser på trods, fx: *"Institutionen har fra start været meget negativ over for Pionerprojektet, men har hele tiden slået fast at det handler om projektet - ikke konsulenten. Det betyder at vi har holdt de møder vi skulle og arbejdet med den dagsorden som pionerprojektet foreskriver"*.

Tredje tværgående seminar

Formålet med det tredje tværgående seminar var at sætte mere fokus på udførelsen af kerneopgaven, blandt andet ved at afholde et fagligt oplæg, der centrerede sig om udvikling af kerneopgaven. Deltagerne kunne vælge mellem et oplæg om 'Omsorgskultur' eller et oplæg om 'Social Kapital'. Resten af dagen bestod af videndeling og gruppearbejde i grupper af hhv.: Trioer på tværs af institutioner, funktionsopdelt efter roller (som pædagogisk leder, TR, AMR) og i Trioen sammen. Der var ligeledes plenum opsamlinger samt videndeling blandt alle deltagerne. På baggrund af tilbagemeldinger og erfaringer fra tidligere seminarer blev enhederne denne gang inddelt efter forudsætninger for deltagelse, således at Trioerne kunne matche hinanden bedst muligt i de forskellige gruppearbejder. Inddelingen blev foretaget af konsulenterne fra Grontmij med afsæt i deres viden om enhedernes kompetencer og interesser.

Der var således to forskellige seminarer. Seminaret om social kapital startede med et oplæg fra arbejdsmiljøkonsulent Eva Thoft fra Grontmij om tillid, retfærdighed og samarbejde, men også på betydningen af disse forhold for kerneopgaven. Deltagerne blev sat til at arbejde med, hvad de mente, at kerneopgaven var i deres institution, og der kom fx bud som *"at skabe nogle rammer for børn, så de tør og kan, og vokser og gror"* og *"den handler om omsorg, nærhed, læring, inklusion og aktiv deltagelse i fællesskaber"*. De små institutioner gav udtryk for, at de nok stort set var enige om kerneopgaven, selv om den ikke var formuleret eksplicit, mens de store institutioner gav udtryk for, at det var hensigtsmæssigt at arbejde mere eksplicit med kerneopgaven, fordi *"jeg er jo en stor institution med 10 grupper, jeg kan jo ikke have 10 grupper, der arbejder i hver sin retning, det bliver meget svært at mødes og tale sammen, hvis vi ikke har udviklet en fælles metode til det"*.

Grupperne fik også til opgave at forsøge at beskrive, hvad kerneopgaven for kommunens daginstitutioner var generelt, og med noget besvær kom fx følgende forslag: *"tillid, omsorg, samarbejdet mellem personalet, kommunikation og udvikling, samt at give børnene nogle læringsrum ved inddragelse af læreplaner"*. I det efterfølgende plenum blev følgende fokuspunkter også nævnt: rummelighed, basale behov, fællesskab og inklusion, livsduelighed, sparring med forældre og personale om det enkelte barn, skabe et godt børneliv (fysiske og psykiske rammer), dannelse af barnet, og bryde med den sociale arv". Observationerne tyder på, at lederne forholder sig til opgaveløsningen i et helikopterperspektiv, hvor de i kraft af deres ledende rolle har et større overblik og flere platforme, hvorfra de kan tale om og forstå kerneopgaven. AMR'ernes diskussion er mere praksisnær, og de kommer stort set frem til samme resultat hvad enten de taler om egen kerneopgave eller kommunens kerneopgave.

Om eftermiddagen diskuterede Trioerne social kapital med fokus på, hvordan den kan øges i deres institutioner. De bliver bedt om at diskutere med kerneopgaven i baghovedet. Dette viser sig imidler-

tid at være vanskeligt for deltagerne. Lederne får ikke rigtig fokuseret diskussionen, mens at medarbejderne primært taler om manglende tillid og retfærdighed og mindre om opgaverne. Afslutningsvis arbejder Trioerne sammen om at finde nye måder til at forbedre den sociale kapital. Det afsluttende plenum viser, at Trioerne på trods af udfordringerne har fundet det inspirerende at arbejde med social kapital i forhold til kerneopgaven og at nogle vil tage det med hjem til arbejdspladsen og diskutere videre.

Det andet seminar om omsorgskultur startede med et oplæg af Søren Laibach Smidt fra professionshøjskolen UCC om deres erfaringer med omsorgskultur i daginstitutioner. Begrebet omsorgskultur sidestilles med begrebet arbejdskultur, som handler om, hvordan man opbygger nogle traditioner og måder at omgås hinanden i et arbejdsfællesskab. Oplægget fremhæver blandt andet, at man i nogle institutioner opfatter medarbejderne som 'sårbare voksne', hvor man i for høj grad opfordrer hinanden til at gå hjem, når man er sløj. Det, at man opfordrer en kollega til at gå hjem ved samtaler om at føle sig sløj, kan være et udtryk for, at man selv forventer at blive sendt hjem (frem for selv at gå hjem) ved sygdom. På den måde udvikler man nogle mønstre, der bliver til en kultur, som i sidste ende er uhensigtsmæssig.

Deltagerne blev sat til at diskutere, hvad der karakteriserer omsorgskulturen i deres institution, hvilken betydning den har for arbejdsmiljøet og hvilken betydning den har for kerneopgaven og den faglige kvalitet. Oplægget førte til, at grupperne blandt andet diskuterede ledelse og grænsesætning mellem det private, personlige og faglige. I det efterfølgende plenum blev det fremhævet, at det er vigtigt at der planlægges i forhold til sygefraværet, således at dagene kommer til at hænge godt sammen på trods af fravær og vikarer. Diskussionen i medarbejdergruppen handlede især om at kunne sige tingene som det er til kollegerne, herunder at spørge hvorfor kollegerne vælger at handle, som de gør. Medarbejderrepræsentanterne ønsker også at kunne lægge en bund for, hvad der er rimelig opførsel og hvad godt samarbejde er.

Dette seminar blev også afsluttet med diskussioner i Trioerne og opsamling i plenum. En institution ønskede at arbejde med en slags kriseplan, så man ved, hvad man skal gøre i situationer med pludseligt højt fravær. En anden institution overvejede at udarbejde en omsorgspolitik, der kan tage højde for- og guide ved sociale begivenheder i medarbejdernes liv. De ville derudover have fokus på de langtidsfriske og så blive bedre til bruge den tavle, som de har udviklet i forbindelse med Pionerprojektet. Den giver oversigt over opgaver og medarbejdere og dermed ro på arbejdsdagen.

Evalueringerne af begge typer seminarer viser, at deltagerne var glade for at få oplæg fra eksterne oplægsholdere om relevante emner. Deltagerne gav efterfølgende udtryk for, at det var en spændende udfordring at fokusere på kerneopgaven, og at det var overraskende så forskelligt, deltagerne beskrev deres kerneopgave. Flere Trioer gav udtryk for, at de efterfølgende ville gennemføre en proces om synliggørelse af kerneopgaven med kollegerne hjemme i enheden. Observationerne og tilbagemeldinger tyder også på, at det var givtigt at sætte deltagerne sammen i forhold til interesse og kompetencer. Dog var observatører og arrangørerne enige om, at de seminarer, som samlede deltagerne med de laveste kompetencer ikke fungerede nær så godt som de andre. Det er således en bagside af medaljen, at der ikke er nogen til at inspirere de mindre godt fungerende institutioner.

Fordele, ulemper og anbefalinger

Opsamlende om implementering kan man sige, at manglende tid og motivation er hæmmende for implementeringen. Dette er næppe overraskende, men alligevel er det værd at nævne i og med at institutionerne blev kompenseres for de timer, de brugte på projektaktiviteter. Dette tilsyneladende paradoks uddybes i procesanalysen, men det kan nævnes, at det blandt andet hænger sammen med, at institutionerne netop har højt sygefravær, og så er det vanskeligt at trække velfungerende medarbejdere ud til heldagsaktiviteter. En anbefaling kunne derfor være, at for netop denne målgruppe ville aktiviteter af kortere varighed, eller aktiviteter på den konkrete arbejdsplads være at foretrække frem for heldagsseminarer.

Man kan også konkludere, at det i så stort et projekt er vanskeligt at følge med i, hvad der sker på alle institutionerne. Det er også vanskeligt at kommunikere med dem, hvilket til dels skyldes den måde daginstitutioner fungerer på, hvor de ikke i særlig høj grad har kontorarbejde, og derfor ikke er så gode til at besvare mails og telefon. Det mest ideelle ville formentlig være at komme forbi ind i mellem, men det ville i de fleste tilfælde være alt for omkostningstungt. Da mange af institutionerne er relativt små er de også meget udsat i forhold til kontinuitet og sygdom i ledelse og Trio, hvilket også påvirker implementeringen negativt. Det ville muligvis være bedre at arbejde tættere sammen med ledelseslaget over institutionen, i dette tilfælde klyngelederen, blandt andet fordi klyngelederen har flere administrative opgaver, men også fordi det overordnede ansvar ligger her. Pionerprojektet fokuserede på Trioen, men et fremtidigt projekt skulle nok både inkludere Trio og klyngeleder.

4.4 Indsatsevalueringer

Interventionen afsluttede med at lære institutionerne at selv-evaluere, som et vigtigt projektredskab, samt at gennemføre evalueringer af deres indsats sammen med dem. Disse aktiviteter blev gennemført på fjerde og femte seminar. Fjerde seminar lå i maj 2013, inden indsatserne formelt set skulle afsluttes i juni. Femte seminar lå i oktober 2013 efter medarbejderne havde udfyldt det afsluttende follow-up spørgeskema.

Fjerde tværgående seminar

Formålet med fjerde tværgående seminar var som nævnt at sætte fokus på, hvad Trioen havde lært i projektet. Desuden skulle de lære, hvorledes de kan blive ansvarlige for at evaluere deres egne indsatser. Institutionerne blev sammensat ud fra konsulenternes vurdering af deres kompetencer til at kunne udføre forandringer og deres vilje til at udføre forandringer.

I den første del af seminaret skulle Trioerne udarbejde en tidslinje for, hvordan projektet havde forløbet i institutionen. Virkningen af dette var i mange tilfælde, at Trioerne blev overraskede over, hvor meget de havde nået, og den læring de havde fået i projektet. Observatørerne var dog ikke lige imponerede i alle tilfælde. I observationsnoterne står fx *"De virker meget lidt reflekterede over deres egen proces – de virker i tvivl om de har gjort noget eller ej og det virker også som om, de har meget lidt greb om, hvorvidt deres kolleger har været inddraget eller ej"*. Efter det indledende arbejde deler institutionerne deres historier, og de deltagende klyngeledere reflekterer over historierne. Derefter snakker Trioernes medlemmer om, hvad de har lært af dagen fx nævnes *"Det er en god idé, at der altid er en handleplan"* og *"Man kunne have gavn af at købe sig til noget konsulentbistand i forhold til triosamarbejde og at fastholde handleplanen"*.

Den sidste del af seminaret handlede om at lære forskellige evalueringsmetoder fx en metode som hedder evalueringscirklen. Det blev understreget, at i forhold til evalueringen af konkrete indsatser, så er det vigtigt at tage beslutninger om følgende forhold: *"Beslut om det er en bestemt indsats og en bestemt periode, Skal alle være med? Og hvem?, Hvornår skal det gøres? Vælg metode. Vær opmærksom på fordele og ulemper ved specifikke metoder!"*

Generelt set var deltagerne positivt stemt i forhold til seminaret. Trioerne gav undervejs udtryk for, at der var høj grad af læring på seminaret. Mange udtrykte stor glæde over, at kunne se, at de jo havde gjort en hel masse, som de bare havde glemt. Flere Trioer gav udtryk for, at de ville hænge tidslinjen op i enheden, når de kom hjem.

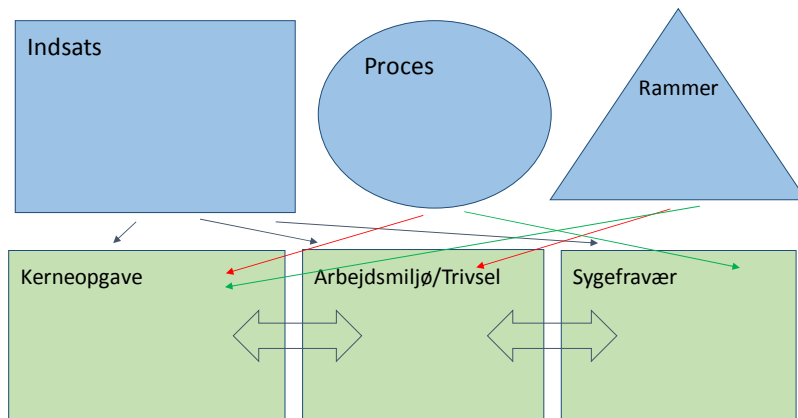
Alle enheder blev efterfølgende bedt om at udføre en evaluering af minimum en indsats i Pionerprojektet eller en tidsperiode, som de vurderede havde betydning for dem at sætte fokus på. Enhederne var blevet præsenteret for 10 forskellige metoder til at gennemføre en evaluering, og et tilbud om, at Grontmij konsulenter gerne ville bidrage ved coaching til processen. 32 enheder gennemførte selv-evalueringen selv, mens 30 enheder fik assistance af Grontmij til evalueringen. Tre-fire enheder fik 'telefonkonsultation' for at afklare, hvilke problemstillinger der ville være vigtigt at sætte fokus på i selvevalueringen

Den efterfølgende gennemgang af selvevalueringerne viste, at flere Trioer havde anvendt metoden 'tidslinje'. Der var dog stor forskel på kvaliteten af evalueringerne, og det var vanskeligt at få dem alle drevet ind. Projektlederen for konsulenterne vurderede, at ca. 50% var af høj kvalitet, mens 10% var af decideret lav kvalitet og 10% afleverede ikke en egentlig selvevaluering.

Femte tværgående seminar

Som nævnt var formålet med femte tværgående seminar at forankre den viden, projektet havde etableret hos deltagerne ved at uddrage læring af data og evalueringer af indsatser og integrere læringen i fremtidige indsatser og praksis. Derudover var formålet at præsentere alle institutioner for alle indsatserne og læringspunkterne i Pionerprojektet for at videndele så meget som muligt.

På seminaret gennemgik forskerne og konsulenterne de overordnede foreløbige resultater af de kvalitative og kvantitative evalueringer. De enkelte institutioner blev også præsenteret for udviklingen i deres egne mål for arbejdsmiljø, trivsel, sygefravær og proces. En bærende idé med seminaret var at bede deltagerne overveje sammenhængen mellem deres indsatser og deres ideer om, hvorfor de ville virke og de forskellige variable, som de ville få tilbagemelding på. De fik derfor et stykke A3-papir hvorpå hovedkategorier var tegnet (Figur 13) inden de blev præsenteret for deres institutions resultater. De gik meget op i dette arbejde og var meget motiverede til at få deres udviklingstal. I nogle tilfælde passede tallene meget fint med forventningerne, mens andre Trioer blev meget overraskede.



Figur 13 Ramme for Trio effektevaluering på 5. seminar

Efter denne diskussion blev Trioerne sat til at diskutere, hvilken læring dette gav anledning til og hvordan man kunne forankre læringen, så det kunne udnyttes i det fremtidige arbejde. Trioerne blev efterfølgende samlet på tværs for at dele deres læringspunkter, hvilket i de fleste tilfælde gav en god diskussion. Tilbagemeldingerne var generelt set, at det var et lærerigt seminar. De mest negative institutioner udeblev fra dette seminar. I flere tilfælde deltog klyngelederne på seminaret og i diskussionerne. Ligesom ved tidligere seminarer bemærkede observatørerne og arrangørerne, at der var stor forskel på dynamikken mellem klyngeleder og Trioen. I nogle tilfælde var der en god dialog, mens der var mange spændinger i andre konstellationer.

Fordele, ulemper og anbefalinger

Feedback fra institutionerne tyder på, at det kan anbefales at arrangere evalueringsseminarer i lighed med de ovenfor nævnte. Det gav mange af institutionerne mulighed for at reflektere systematisk over den proces de havde været igennem og for mange var det en god oplevelse fordi de blev opmærksomme på, hvad de havde lært. Vi vurderer, at det giver et godt grundlag for den fremadrettede forankring, fordi både de enkelte arbejdspladser og konsulenterne og forvaltningen bliver opmærksomme på, hvilke af projektets værktøjer og aktiviteter, som har fæstnet sig som læring.

Ved at præsentere arbejdspladserne for evalueringsmetoder på et seminar, hvor de også fik lejlighed for at benytte den, og projektet fik et overblik over deltagerens opfattelse af interventionen, som

det ellers normalt er vanskeligt at få. Vi vurderer også, at det var en god model at bede dem reflektere over deres egen 'programteori' før de fik tal for deres udvikling i perioden. Det satte gang i mange gode diskussioner, og det betød at Trioerne ikke straks begyndte at argumentere ud fra resultaterne, men i stedet argumenterede ud fra intentionerne og forventningerne, og dernæst måtte forklare, hvorfor det i nogle tilfælde afveg fra målingsresultaterne.

Aktiviteterne lå sidst i projektet, hvor mange Trioer mentalt var i gang med eller på vej ind i andre projektaktiviteter. Dette antages at være en hæmsko i forhold til at få institutionerne til at gennemføre selvevalueringerne, som kan forklare, at omkring halvdelen af evalueringerne var af relativ lav faglig kvalitet. Det er en vanskelighed som er vanskelig at overkomme med andre midler end direkte ledelsesopmærksomhed og prioritering.

Forandringer udenfor projektet

I løbet af projektet blev der igangsat et par større indsatser af BUFs forvaltning, som kunne have indflydelse på projektets udfald. På grund af den tætte projektkoordination, blev både konsulenter og forskere i et vist omfang inviteret til at kommentere på og tilpasse projektet i forhold til disse projekter.

Det ene projekt var en sygefraværsindsats, hvor BUF identificerede medarbejdere med et gentagende højt kort sygefravær og satte lederne til at afholde sygefraværssamtaler med disse medarbejdere. Da projekt ikke ramte specifikt ned i nogle af interventionsgrupperne, men spredte sig ligeligt mellem fx interventions og kontrolgruppen, så blev det vurderet, at det ikke var nødvendigt at korrigere for denne ændring.

Det andet projekt hed Klynger i Udvikling II (KiU2). Det havde til formål at udvikle klyngernes pædagogiske arbejde og var et samarbejde med en professionshøjskole. Der var en del diskussion om de to projekter kunne samarbejdes, og efter nogen debat frem og tilbage fandt man en form, hvor de to projekter kunne sameksistere. Som tidligere nævnt blev der også indarbejdet et spørgsmål i procesevalueringen om, hvorvidt de to projekter var i konflikt med hinanden eller om de støttede op om hinanden. Den helt overvejende del af institutionerne svarede, at projekterne delvist, i høj eller i meget høj grad støttede op om hinanden. Det blev derfor også vurderet, at KiU2 ikke påvirkede resultatet negativt, men at det i princippet kunne gøre sammenligningen med kontrolgruppen svagere, da resultaterne fra KiU2 i princippet kunne være så stærke, at de ville overskygge udviklingerne i Pionerprojektet.

4.5 Forankring af Pionerprojektet i BUF

Erfaringer fra Pionerprojektet er implementeret i ny MED-aftale og ny sygefraværspolitik. Derudover har forvaltningen produceret en inspirationsguide, som bruges i MED-undervisningen for alle medlemmer af MED-organisationen. Og med inspiration fra grundtankerne i Pionerprojektet er indsatsen "Kerneopgaven som motor for arbejdsmiljøarbejdet" udpeget som et fokusområde, forvaltningen fremadrettede skal arbejde med. Neden for er de forskellige forankringer nærmere beskrevet.

Trioen udbredes til hele forvaltningen gennem ny MED-aftale

Trioen som platform til at skabe arbejdsmiljøforbedringer er en af grundtankerne i Pionerprojektet. Denne grundtanke blev ført videre ind i en ny MED-aftale for forvaltningen. Tidligere havde forvaltningen haft et samarbejdsspor og et arbejdsmiljøspor. I forvaltningens nye MED-aftale som trådte i kraft den 1. august 2013 med virkning den 1. januar 2014 blev de to spor koblet sammen til et MED-spor. Her skal Trioen sammen med LokalMED og HovedMED forbedre, styrke og effektivisere arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet i forvaltningen. Se forvaltningens MED-aftale her

http://mitbuf.kk.dk/sites/mitbuf.kk.dk/files/uploaded-files/MEDaftale_jan2015.pdf

Inspirationsguide til Trio

Erfaringerne og metoderne fra Pionerprojektet har dannet baggrund for, at forvaltningen har udarbejdet en inspirationsguide til Trio. Inspirationsguiden har til formål at give Trio inspiration til at igangsætte og gennemføre forbedringer af arbejdsmiljøet. Den indeholder gode råd til Trioens rammer for samarbejde og samspil med den øvrige personalegruppe. Derudover indeholder den inspirationer til forskellige indsatsområder, der er arbejdet med i Pionerprojektet, og en række redskaber og metoder til at gennemføre forandringer. Inspirationsguiden er krydret med forskellige praksishistorier fra Pionerprojektet. På forvaltningens MED-uddannelse, som alle medlemmer af MED-organisationen gennemfører, undervises der i inspirationsguiden. Inspirationsguiden ligger på sitet www.mitbuf.kk.dk. Se inspirationsguide her

<http://ipaper.ipapercms.dk/KKBUFF/HROrganisation/InspirationtilTrio/>

Erfaringer fra Pionerprojektet implementeres i ny sygefraværspolitik

I december 2014 trådte en ny sygefraværspolitik i kraft i forvaltningen. Den nye sygefraværspolitik indeholder et afsnit omkring forebyggelse af sygefravær. Heri er erfaringer fra Pionerprojektet blevet indarbejdet, og det er blevet fremhævet, at forebyggelse af sygefravær også handler om, at Trio samarbejder om at udvikle arbejdsmiljøet, højne den sociale kapital og fokuserer på at levere en høj kerneopgavekvalitet. Se sygefraværspolitik her

<http://ipaper.ipapercms.dk/KKBUFF/MEDsekretariatet/Sygefravrspolitik/>

Kerneopgaven som motor for arbejdsmiljøarbejdet

I den årlige arbejdsmiljødrøftelse i HovedMED i 2014 blev indsatsen "kerneopgaven som motor for arbejdsmiljøarbejdet" prioriteret, som et område forvaltningen fremadrettede skal have fokus på. Indsatsen udspringer fra erfaringer fra Pionerprojektet og betyder, at der både inden for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal kigges på, hvordan arbejdsmiljøet passer sammen med de kerneopgaver arbejdspladserne skal løfte.

5. Tre forandrigscases

Som nævnt ovenfor blev der gennemført casestudier af tre institutioner, som havde gode erfaringer med at implementere deres indsatser på trods af indledende udfordringer i projektet. De tre cases blev formidlet som korte videoer på BUFs hjemmeside. Nedenfor er de beskrevet som cases.

5.1 Omstrukturering og omsorgskultur

Charlottehaven er en vuggestue med 66 børn og 23 medarbejdere. I casen beretter Trioen om to udfordringer, hvoraf man overordnet kan sige, at den ene både har krævet kulturmæssige og fysiske forandringer og den anden mere bestod af forandringer i kulturen og i måder at kommunikere på. Konkret handlede udfordringerne om, at Børnehaven skulle have flere børn på samme antal kvadratmeter og, at Trioen vurderede, at en velmenende men uhensigtsmæssig omsorgskultur dominerede og medførte flere sygedage end nødvendigt.

Flere børn på samme antal kvadratmeter

Charlottehaven havde gennem en længere periode stået overfor en større omstrukturering, også før Pionerprojektet kom til, men opfattede projektet som en god mulighed for at få noget sparring på processen. Institutionen havde oprettet en arbejdsgruppe, der skulle tænke store tanker i forhold til denne udfordring. Resultatet blev nedlæggelse af et ellers velfungerende rytmikrum, der i stedet blev til en helt ny stue for børn i mellemgruppen dvs. alderen 2-3 år. Omstruktureringen medførte både omfordeling af børn og ansatte og en helt anden skemastruktur end hidtil. Medarbejderne skulle efter omstruktureringen arbejde på tværs og i andre teams flere gange ugentligt. Der skulle også afholdes

visitationsmøderne vedrørende eventuelle nye børn til den nye stue på tværs af stuerne. Således medførte den nye struktur et langt større samarbejde på tværs i huset og mellem medarbejderne”.

Samtlige medarbejdere er blevet involveret i processen, hvilket beskrives som en afgørende og positiv faktor i processen, der ifølge arbejdsgruppen, kun har kunnet lade sig gøre gennem involvering, tillid og det at løfte i fælles flok. Charlottenhaven fik i denne del af processen glæde af pionerprojektet, der havde introduceret TRIO'en for et arbejdsredskab kaldet "Faseplanen" til forandringsprocesser. Den var blandt andet med til at synliggøre vigtigheden af involvering af hele medarbejdergruppen, hvilket TRIO gruppen netop blev opmærksomme da der pludselig var for langt mellem arbejdsgruppen og resten af medarbejdergruppen i forståelsen af det fælles formål med processen:

"Jeg synes klart den der 'sky' der (1. Element i faseplanen), det kan godt være, at vi (Trioen) tænker, hvad der ligger i den, men vi er nødt til også at spørge ind til personalegruppen"

(Pædagog og arbejdsmiljørepræsentant Lars Palgaard Jensen)

Der blev efterfølgende udarbejdet spørgeskemaer til forventningsafstemning i personalegruppen, hvilket lederen beskriver som et afgørende aspekt i processen:

"Det er vigtigt at afklare forventninger til hinanden (..) at få en åben dialog (..) at få kigget på, hvordan er det blevet her - mere eller mindre bevidst" (Pædagogisk leder Trine Bach Hermansen)

Ondt i omsorgskulturen

Charlottenhavens anden udfordring bestod i, at de havde for vane at yde megen kollegial omsorg ved sygdom. Eksempelvis når en medarbejder kom tilbage efter sygdom, blev det påtalt så meget af kollegerne, at de næsten sygeliggjorde vedkommende. Det kunne være med kommentarer som "du ser da heller ikke helt frisk ud i dag". Konsulenten fra Pionerprojektet var med til at åbne medarbejdernes øjne for dette og de brugte omstruktureringen til også at få en refleksion i gang hos medarbejderne vedrørende problematikken. Således kunne de bruge forventningsafstemningen i de nye teams til også at tale med hinanden om måder at tale sammen på.

Faktisk har Charlottenhaven opdaget hvor stor en betydning både måden at tale og tænke på har for dagligdagen. En del af omstruktureringen bestod i at gå fra at være 14 til 12 børn og fire medarbejdere til tre og nogle gange tre en halv. De oprettede en såkaldt "runner stilling", som skulle udfylde de huller, der måtte være rundt omkring ved eksempelvis sygdom. Det har haft en stor positiv effekt for teamene at de i stedet for at have en mangelsyn ved sygdom og fravær, hvor de tænkte "vi er kun tre i dag stedet for fire" ved de nu, at de som udgangspunkt er tre ansatte til 12 børn. En normering de synes er tilfredsstillende:

"Nu hvor vi max er 12 på stuerne kan vi dele os op, så vi er en voksen til fire børn. Dét, at man kan give et kvalificeret tilbud på den måde, gør bare, at det hele giver mening"

(Pædagog og tillidsrepræsentant Maria Gram Christensen)

Ud over at have haft gavn af konkrete redskaber fra Pionerprojektet har Charlottenhaven også haft glæde af konsulentens rådgivning og støtte i forhold til deres møder som TRIO. De vurderer, at de er blevet bedre til at effektivisere disse ved at tage beslutninger og fx ikke sidde og bruge tid på gentagelser fra personalemøder.

Samlet set beskriver Charlottenhaven at de har fået en større forståelse for hinandens arbejde, øget kendskab til både medarbejdere og børn, samt en større faglig åbenhed. I det hele taget oplever de en mere tryk og god stemning:

"Vi har i højere grad været gode til at sige: 'ej hjælp os lige, vi er helt på bar bund her' (...) vi har fået en mere afslappet stemning omkring det at sige; jeg synes altså det her er lidt svært"
(Pædagog Eva Rasmussen)

5.2 Kommunikationspolitik, akutdag og bedre planlægning

Poppelhuset er en børnehave med 60 børn og 18 medarbejdere. I casen beretter Trioen om udfordringer som sladder i krogene, mangelfuld mødestruktur og et behov for at tage en akut hjemmedag ind i mellem. Poppelhuset er en af de institutioner, der har arbejdet med mange indsatser og i det følgende præsenteres de mest gennemgående.

Kommunikationspolitik

I denne mellemstore institution har sladderens ifølge Trioen haft frit spil i krogene. Trioen gætter på, at det til dels skyldes, at der kun er én mand ansat. Institutionen valgte derfor kommunikationspolitik som en indsats i Pionerprojektet, hvilket i praksis betød, at de indgik en aftale om "at tage ansvar for ord, der kommet forkert ud". Hørte man eksempelvis noget optakt til sladder skulle man ikke sidde det overhørig, men opfordre sladderens ejermand til at henvende sig til den person, sladderens omhandlede. Man skulle ligeledes stille sig til rådighed, hvis det vurderes for svært ligesom, at personalet kunne henvende sig til lederen, hvis noget blev for stort. Pædagogisk leder Hanne Poulsen forklarer, hvilken betydning indsatsen har haft for arbejdsmiljøet:

"Det letter på stemningen i det daglige fordi man ved, at sladderens går ikke længere. Og medarbejderne ved også, at bliver noget for vanskeligt at stå med på egen hånd, kan de altid komme til mig"
(Pædagogisk leder Hanne Poulsen)

Medarbejderne har også været meget glade for effekten af arbejdet med denne indsats. De mener det både har medført en generel tryghed blandt dem som personalegruppe men også, at den nye kommunikationspolitik vil have en vigtig betydning i arbejdet med børnene:

"Vores kerneydelse går også ud på, at der kommer nogle børn her fra med respekt for andre og som kan kommunikere med hinanden, og er åbne overfor andre – det er jo det vi gør her"
(Pædagog Karina Grubbe)

Akut dag

Akut dagen beskrives som en hjemmedag (en feriedag), som det er ok at tage fra den ene dag til den anden uden at skulle forklare årsagen. Dette tiltag har Poppelhuset ladet sig inspirere af fra andre af de deltagende institutioner i Pionerprojektet. Selv om akut dagen ikke har noget med sygefravær at gøre, så har de undervejs i projektperioden fået mindre sygefravær, og lederen mener at årsagen til dels kan findes her. I praksis viser det sig, at det kun er to-tre stykker, der har benyttet sig af tilbuddet men blot muligheden for at tage en akutdag, vurderes til at have effekt i sig selv. Og den faglige begrundelse for et sådant behov er, at man ikke kan udføre et godt arbejde, hvis der er udfordringer på hjemmefronten:

"Du kan ikke være noget for børnene og dine kolleger..." (Pædagog Karina Grubbe)

Planlægning på dagsordenen

Trioen oplever også, at Poppelhuset har været temmelig udfordret i forhold til planlægning af møder som personalemøder, stuemøder og infomøder. Det har handlet om at få møderne til at passe ind i dagligdagen men ligeledes om at indholdet var relevant og, at alle følte et engagement og en involvering. Faktisk har selve det at finde tid til at planlægge møderne været en udfordring i sig selv.

Pionerprojektets seminarer og konsulenten har ifølge Trioen hjulpet dem til at konkretisere udfordringerne. En konkret løsning er en årsoversigt over personalemøderne som har afsæt i årshjulet.

Den giver samtlige medarbejdere mulighed for at orientere sig i årets forløb og byde ind med relevante emner til møderne. Før i tiden havde personalemøderne mere karakter af informationsmøder, men nu har de fået mere fagligt indhold. Ifølge Trioen medfører det en større trivsel i arbejdsmiljøet, fordi medarbejderne får mulighed for at diskutere pædagogik og udvikle pædagogikken.

Fokus på planlægning af arbejdet har også medført, at stuemøderne er blevet skemalagte i arbejdstiden:

"før i tiden brugte vi vores aftener (...) nu er stuemøderne mere strukturerede fordi vi kun har en time"
(Pædagog og tillidsrepræsentant Ole Reenberg Nielsen)

Alt i alt beskriver Trioen arbejdet med Pionerprojektet som givtigt og tillidsrepræsentanten fortæller, at de er blevet mere bevidste hvad angår arbejdsmiljø og trivsel:

"vi diskuterer ting på en anden måde (...) både på personalemøderne og internt i trio"
(Pædagog og tillidsrepræsentant Ole Reenberg Nielsen)

Den pædagogiske leder supplerer og fortæller, at de har fået en masse inspiration med hjem gennem Pionerprojektet og, at arbejdet med de mange indsatser giver god mening:

"Alle indsatserne giver gladere medarbejdere og gladere medarbejdere giver altså en bedre kerneydelse"
(Pædagogisk leder Hanne Poulsen)

5.3 Kulturagenter og omsorgskultur

Nansensgades Børnehus er en integreret institution med 178 børn og 44 medarbejdere. I casen beretter Trioen om udfordringer ved at være et stort hus med mange børn og ansatte fordelt på flere etager. De har også haft fokus på at skabe balance mellem kollegial omsorg og faglighed. Som hos Charlottenhaven gjorde det sig også her gældende, at projektet har bidraget til en allerede iværksat forandringsproces.

Kulturagenten

Trioen berettede, at institutionens medarbejdere grundet den fysiske adskillelse har haft svært ved at finde hinanden og få fælles fagligt fodslag i det store hus med fem etager. Flere af medarbejderne så nærmest kun hinanden ved fællesarrangementer som julefrokost og som udgangspunkt kom man ikke på hinandens etager. For at forandre dette udviklede arbejdsmiljøgruppen⁹ ideen om kulturagenten. Inspirationen fik de gennem deltagelse i seminarer på pionerprojektet og derefter videreudvikledes ideen i samarbejde med konsulenten og Arbejdsmiljø København (AMK).

AMK har stået for de træningsforløb, som kulturagenterne har gennemgået. En kulturagent er trænet i at give feedback og bytter plads med en kollega fra en anden stue i tre uger. Stuen, der besøges, har på forhånd valgt et fagligt tema, de gerne vil have feedback på. Kulturagentens opgave er at observere og bidrage med sin feedback. Formålet er at medarbejderne på stuen, der besøges, får et nyt blik på deres praksis. Men det har vist sig, at også kulturagenten får noget med tilbage:

"Jeg fandt ud af, at der er nogle kolleger, som står overfor nogle sværere udfordringer i løbet af dagen end vi gør på min stue, og så lærte jeg at være meget mere tydelig i mit sprog overfor børn og forældre med flere sprog" (Pædagog og kulturagent Mette Uhd)

I det hele taget har initiativet med kulturagenten ført mange ideer med sig:

⁹ På grund af institutionens størrelse benyttede de ikke en Trio, men en arbejdsmiljøgruppe med to ledere og to arbejdsmiljørepræsentanter.

"Måske skulle vi gå op og hilse på kulturagenten, jeg tror faktisk slet ikke, at børnene er klar over, at der er så mange etager her og hvor forskellige stuerne er"

(Pædagog Winnie Lagerholm på en stue, der fik besøg af kulturagent)

Processen med kulturforandring og brugen af kulturagenten førte ifølge arbejdsmiljøgruppen både glæde og udfordringer med sig. Fx fortæller kulturagenten, at det var svært at få tid til at lave observationer, fordi man ikke bare kan "stå og se på" i en vuggestuegruppe. Stuen, der fik besøg, synes også det var vanskeligt at "få en ny kollega" i en tid med indkøringer af nye børn. Personalet påpeger samtidigt, at det var spændende at turde vove at gå ind og se hvad kollegerne laver på de forskellige stuer og, at det har haft positiv indflydelse på samarbejdet fordi forholdet kollegerne imellem er blevet tættere. De mener også, at børnene har fået noget ud af det, fx har medarbejderne kunnet se på børnene. Børnene synes det er spændende, at der kommer nye voksne som bidrager med andre aktiviteter og måder at gøre tingene på.

Gennem interviewet med kulturagenten blev det tydeligt, at medarbejdergruppen ikke har modtaget så mange informationer fra arbejdsmiljøgruppen vedrørende deres ideer med kulturagenten og projektet som sådan. De fortæller, at de godt kunne have tænkt sig at være væsentligt mere informeret omkring, hvad det egentligt gik ud på.

Kollegial omsorg versus faglighed

Institutionen har ifølge arbejdsmiljøgruppen også haft den udfordring, at der har været så meget kollegial omsorg, at de ind imellem er kommet til at tage sig for meget af hinanden frem for af børnene. Emnet har været tabubelagt for dem. De har været enige om, at der skal være kollegial omsorg og, at det er svært at finde grænsen i forhold til, at deres kerneydelse er at skabe en udviklende dag for børnene. Arbejdsmiljøgruppen omtaler arbejdets karakter som organisk og beskriver, at det handler om mennesker, der arbejder med mennesker. Det ser de som en styrke og en udfordring på samme tid, der er nødvendig at forholde sig. Med projektet fik de stillet ind på denne udfordring allerede ved det andet seminar, hvor de tegnede en plakat med en vippe, der skulle illustrere balancen mellem kollegial omsorg og fagligheden (Figur 14). Kulturagenten er ifølge arbejdsmiljøgruppen en rigtig god mulighed for at arbejde med denne udfordring da det, at medarbejderne videndeler deres arbejde og skal sætte ord på medfører et nyt fælles fagligt sprog de ikke havde tidligere:



Figur 14 Projektplakat

"Før i tiden mødte vi kun hinanden til julefrokoster og den slags, så der talte vi kun sammen om private ting" (Pædagog og arbejdsmiljørepræsentant Helle Andreasen)

Medarbejderne har gennem kulturagenten ladet sig inspirere af hinandens måder at gøre ting på ligesom det pludseligt er blevet mere naturligt at kontakte hinanden på tværs af etager og stuer og lave fælles aktiviteter med børnene. Arbejdsmiljøgruppen beskriver det som en sidegevinst ved projektet, at pædagogerne nu har fået flere valgmuligheder i forhold til at sætte noget i gang med børnene.

Projektet har også været med til at åbne øjnene for, hvordan man kan løse de samme udfordringer på vidt forskellig vis uden, at noget nødvendigvis er rigtigt eller forkert. Den pædagogiske leder beskriver at det handler om at ændre "mind-set" og gå fra at tænke i rigtigt og forkert til at tænke i forskellige måder at gøre tingene på:

"Hele den der nysgerrighed på hinanden praksis og det at bevæge sig fysisk rundt (..) har medført et fokus på, hvad det kan give os, og en større fleksibilitet i forhold til at koble sig på hinanden alt efter hvilket pædagogisk fokus man har" (Pædagogisk leder Mette Kleberg)

Selvom at analysen af interviewene viser, at kløften mellem arbejdsmiljøgruppen og medarbejderne i Nansensgades Børnehus er forholdsvis stor, eksempelvis set i forhold til Charlottenhaven, der har arbejdet aktivt med dette i projektforløbet, beretter både arbejdsmiljøgruppen og medarbejdergruppen alligevel om et positivt udbytte af projektet.

5.4 Opsamlende om de tre cases

De tre cases illustrerer således, at de tre institutioner har fået et positivt udbytte ved at deltage i Pionerprojektet, på trods af indledende skepsis eller vanskeligheder i forhold til at deltage. Karakteren af de forskellige indsatser varierer meget fra arbejdet med relationerne i institution til organisatoriske og fysiske omstruktureringer. Eksemplerne illustrerer at indsatserne griber ind i hinanden og tilsyneladende forstærker hinanden, samt at de alle på den ene eller anden måde, ifølge Trioerne, er til gavn for både medarbejderne og børnene ved at de styrker udførelsen af kerneopgaven. Trioerne fremhæver på forskellig vis den hjælp og støtte de har fået af projektets konsulenter og de værktøjer, som de har fået tilbudt.

6. Procesanalyser (kvalitative og kvantitative)

Procesanalysen blev som nævnt gennemført ved at udsende spørgeskemaer hvert kvartal til alle Triomedlemmer og til konsulenterne. Alle medarbejdere fik en række spørgsmål ved afslutningen af projektet. Desuden holdt konsulenterne løbende kontakt med institutionernes Trioer. Ved afslutningen af projektet blev det opgjort, hvor mange timer institutionerne havde fået kompenseret, hvilket er en indikation på størrelsen af deres indsats. Grontmij foretog også en arbejdsmiljøfaglig vurdering af institutionernes indsatsplan og selvevaluering. Endelig er fire udvalgte Trioer blevet interviewet ved afslutningen af projektet. I det følgende fokuserer vi på resultaterne af de tre kvantitative undersøgelser, hvorefter vi diskuterer sammenhængen mellem de forskellige procesevalueringer og hvordan de kan bruges i de videre analyser. Endelig beskriver vi forvaltningens erfaringer med projektet.

6.1 Resultater af procesevaluering med Trioerne

Institutionernes Trio-medlemmer var blevet lovet anonymitet i forhold til procesevalueringen, da det ellers ville være meget nemt at regne ud, hvem som havde sagt hvad. Institutionen var ydermere blevet lovet anonymitet overfor BUFs forvaltning og overfor konsulenterne. På den måde skulle reliabiliteten være øget, idet der ikke var nogen direkte måde for respondenterne til at opnå en fordel fx i goodwill eller et incitament til at overrapportere for at se bedre ud. Tabel 4 viser, at der var højst 1-2 institutioner, hvor ingen Trio-medlemmer svarede i en given runde. Det blev sikret, at der var 80%-90% Trio-besvarelse i alle runder.

Tabel 4 Svarprocent per runde for Trio procesevaluering

Svarprocent	Runde				
	1	2	3	4	5
Institution	100%	97%	100%	98%	98%
Trio-medlem	87%	83%	81%	79%	90%

Tabel 5 viser en oversigt over, hvordan Trioerne har besvaret procesevalueringen i de forskellige runder. Skemaet er udarbejdet for at undersøge, om der er sket særlige udviklinger i de forskellige variable over tid. Derfor har vi i denne oversigt kun medtaget institutioner, som har arbejdet på pro-

jektet i alle kvartaler, og hvor vi har svar på delspørgsmålene. Vi har svar fra 47 institutioner i alle runder. I nogle institutioner i nogle kvartaler formåede vi kun at få svar fra enten medarbejder eller leder, derfor er der kun medtaget vurderingerne af opbakning og støtte fra henholdsvis pædagogisk leder og klyngeleder fra 29 institutioner (medarbejderne vurderende den pædagogiske leder og den pædagogiske leder vurderende klyngelederen).

Tabel 5 Udvikling i procesevaluering for institutioner, som har svaret i alle runder

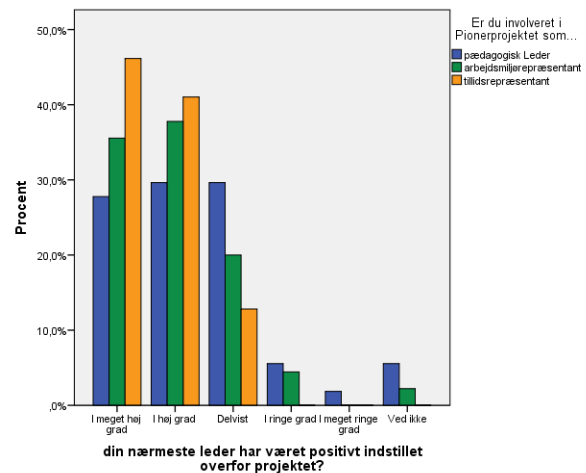
Variable/skalanavn	Antal	Rundenummer					Gennemsnit
		1	2	3	4	5	
Opbakning fra klyngeleder	29	4.0	4.0	3.9	4.1	3.8	4.0
Opbakning fra pædagogisk leder	29	4.2	4.2	4.1	4.0	4.2	4.1
Vejledning fra Grontmij konsulenter	47	4.0	3.6	2.9	3.1	3.1	3.3
Vejledning fra AMKs konsulenter	44	2.6	2.6	2.4	2.1	2.3	2.4
Kommunikation fra BUFs forvaltning	47	2.9	1.7	1.5	1.7	1.7	1.9
Indsatsstyrke	47	3.5	3.6	3.3	3.5	3.4	3.4
Møder om projektet	47	4.8	5.5	2.5	2.9	2.5	3.6
Involvering	48	3.8	3.4	3.7	3.5		3.6
Trio-læring	48	2.9	2.8	3.1	3.2		3.0
Trio-rolleklarhed	48	3.9	3.7	3.8	3.8		3.8

* 1: I meget lav grad; 5: I meget høj grad

Opbakning fra klyngelederen. Tabellen viser, at de pædagogiske ledere i gennemsnit oplevede, at der i høj grad var støtte og opbakning fra klyngelederen. Der er en del variation i disse tal, og konsulenternes logbøger viser, at nogle institutioner fik meget lav støtte fra deres klyngeleder og enkelte fik endog ordre til ikke at bruge tid på projektet. Det er derfor sandsynligt, at gennemsnittet ligger lidt lavere. En gennemgang af de enkelte procesevalueringer runder viser, at der var mellem 7% og 15% af de pædagogiske ledere, som angav, at der var lav eller meget lav grad af støtte og opbakning fra klyngelederen.

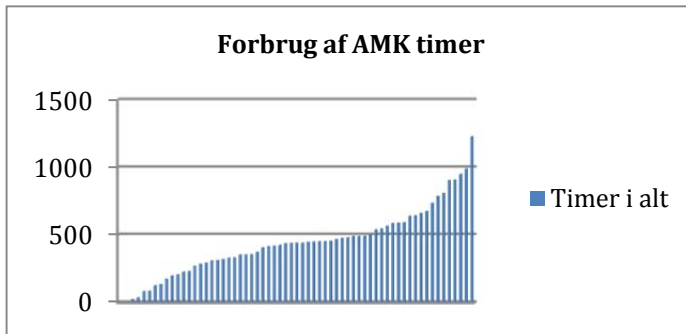
Opbakning fra den pædagogiske leder. Medarbejdernes vurdering af støtte og opbakning fra den pædagogiske leder ligger marginalt højere end lederens vurdering af støtte fra klyngelederen i den tværgående evaluering. Der er også en del variation i disse vurderinger. En gennemgang af de enkelte procesevalueringer runder viser, at der typisk var under 5% af medarbejderne, som oplevede lav eller meget lav grad af opbakning fra den pædagogiske leder i de forskellige runder. Et eksempel fra 2. procesevaluering kan ses nedenfor i **Figur 15**.

Vejledning fra konsulenterne: Tabellen viser, at vejledningsindsatsen var størst i den indledende del af projektet. Det stemmer overens med interventionen, idet konsulenterne havde en del møder i forbindelse med etableringen af projektet og gennemførelse af dialogworkshop og follow-up på 1. seminar. AMK konsulenterne var kun ude på institutioner, som havde særligt behov, derfor ligger vurderingen af deres vejledning lavere end for Grontmij konsulenterne, som udførte procesvejledning i alle institutioner. Niveaulet blev gennemfående vurderet til lidt over middel for Grontmij konsulenterne



Figur 15 Nærmeste leders indstilling runde 2

efter den indledende periode. Der var relativt stor forskel på, hvor meget de enkelte institutioner trak på AMK. Det gennemsnitlige niveau var 433 timer og det maksimale forbrug var 1226 timer.



Figur 16 Forbrug af AMK timer per institution

Kommunikation fra BUFs forvaltning: Den gennemgående vurdering af om der blev kommunikeret tilstrækkeligt om projektet fra BUFs forvaltning lå efter den indledende fase mellem lav og meget lav grad. Dette forhold blev løbende diskuteret i projektledelsen og i styre- og følgegruppe. Det blev forsøgt at kommunikere mere direkte om praktiske forhold, og der blev oprettet en informationsside på medarbejdersiden MitBuf. Intet af dette så dog ud til at have effekt. Tilbage meldingen fra blandt andet LFS og klyngelederne var, at relativt få medarbejdere orienterede sig i forhold til MitBuf, men at det var vigtigst at fastholde, at der skulle lægges indhold på denne webside, for at gøre den mere interessant og dermed øge brugen af den. LFS forsøgte også at omtale projektet i deres medlemsblad. Ledelsen var meget forsigtig med ikke at overbebyrde institutionerne med direkte mails og lignende, da de allerede fik meget information. I sidste halvdel af projektet blev der udarbejdet en række videoer med gode eksempler, for at give bedre information. Ingen af disse initiativer fik dog deltagerne til at ændre deres vurdering af, om kommunikationen var utilstrækkelig. En del af forklaringen kan også skyldes intern kommunikation i Trioen, fordi megen information gik gennem ledelsesstrengen. En medarbejder skriver i en kommentar: "Jeg går ud fra, at kommunikationen fra BUFs administrative ledelse har været tilstrækkelig, men jeg formoder også, at den er kommet til institutionen via vores ledelse, så derfor er jeg tvivl om, hvad jeg skal svare".

Indsatsstyrke: Indsatsstyrken har i gennemsnit været jævnt den samme gennem alle perioder i projektet, med et mindre dyk i den tredje periode. Dette støttes også op af opgørelsen over antal møder om projektet, som ligger omkring 5 i de første to runder, og så falder i 3. runde (som gik hen over sommerferien) for at stige lidt igen i 4. runde. Kigger man på tværs af alle institutioner for hver enkelt runde, så viser opgørelserne dog, at antallet af institutioner, hvor der har været lagt en lav eller meget lav grad af arbejde i projektet, var stigende i de sidste to kvartaler fra næste 0 til 5-10%. Det er ikke nødvendigvis overraskende, da nogle institutioner var godt igennem deres indsatser på dette tidspunkt, og andre var opgivet.

Evalueringen af de enkelte indsatser viser, at nogle institutioner har flere indsatser, hvoraf de ikke har arbejdet med alle. Men det generelle billede af indsatsen i forhold til konkrete indsatser stemmer overens med den overordnede evaluering.

Tabel 6 illustrerer, at lederne og medarbejderrepræsentanterne ikke altid er enige om arbejdsindsatsen, da det i 3. runde så ud som om, at arbejdsmiljørepræsentanterne alt i alt var noget mere positive end ledere og tillidsrepræsentanterne, selvom en enkelt var mere utilfreds. Variationen kan skyldes en ændring i hvilke repræsentanter, der har svaret for hvilke institutioner, men procesanalyserne nedenfor viser, at der ikke altid er enighed. Vi antager i øvrigt, at effekten af indsatsstyrken er kumulativ, så indsatsstyrken summeres over runderne.

Tabel 6 Arbejdsindsats i projektet - runde 3

	Er du involveret i Pionerprojektet som...			Total
	Pædagogisk leder	Arbejds miljø-repræsentant	Tillids-repræsentant	
I meget høj grad	17%	23%	9%	16%
I høj grad	31%	32%	27%	30%
Delvist	42%	36%	47%	43%
I ringe grad	6%	7%	17%	9%
I meget ringe grad		3%		1%
Ved ikke	2%		3%	2%

Involvering af kollegerne: Dette spørgsmål blev først stillet fra 2. runde. I første runde lå der en obligatorisk aktivitet (dialogmødet), hvor alle kolleger skulle involveres. Undersøgelsen viser, at involveringsniveauet svinger lidt fra runde til runde. Det ligger fra delvist til i høj grad. Den kvalitative evaluering viser, at nogle institutioner valgte at gennemføre meget af arbejdet i Trioen, mens andre bragte Pionerprojektet op på stort set alle personalemøder, som et fast punkt. Nogle institutioner valgte at arbejde med indsætterne som generelle indsætter uden at kalde dem for Pionerprojektet. Evalueringerne af de enkelte indsætter viser, at de fleste i høj eller meget høj grad er blevet diskuteret på personalemøder.

Trio-læring: Denne skala sammenfatter tre spørgsmål om henholdsvis kompetencer, værktøjer og erfaringsudveksling. En faktoranalyse viste, at de kunne opfattes som en skala, som vi har kaldt Trio-læring. Disse spørgsmål blev først stillet fra anden runde. Målingerne viser, at der har været en svag stigning i Trio-læring fra lidt under "delvis" til lidt over "delvis" i gennemsnit. Spredningen omkring dette går fra, at 5% af Trioerne i hver undersøgelse synes, at de henholdsvis meget høj eller meget lav grad har lært noget. 15-25% har lært noget i høj eller lav grad og 40-50% svarer delvist. Generelt set svarer Trioerne, at de har fået mere ud af værktøjerne end af erfaringsudvekslingen. Medarbejderne har gennemgående fået mere ud af erfaringsudvekslingen end lederne. Disse spørgsmål er kumulative, idet de refererer tilbage til det seneste kvartal, og man må formode, at den læring, som blev opnået i de forrige kvartaler, ikke er glemt. Derfor indgår denne skala også i akkumuleret form i de senere analyser (Eksempler på værktøjer kan ses i bilag 18-20).

Trio-roller: Denne variable er forholdsvis konstant igennem projektet. Den er målt fra anden runde og frem. Den viser, at Trioerne i gennemsnit mener, at rollerne i høj grad er klare. Denne måling er lidt overraskende i forhold til observationerne på 1. seminar, hvor observatørerne i flere tilfælde bemærkede, at nogle af lederne og arbejdsmiljørepræsentanterne ikke var helt klare på, hvad deres roller var. Dels var klyngeledelsesstrukturen ny, og dels var det nyt at skulle arbejde som Trio. På den anden side, så svarer ca. 25% af respondenterne at rollerne delvist klare, hvilket antyder, at en betydelig del af Triomedlemmerne ikke synes deres rolle er klar. Det er også overraskende, at rolleklarheden ikke vokser i løbet af projektet, i betragtning af, at det netop var et emne, som der blev arbejdet med på seminarerne. Det kan måske skyldes, at der i løbet af projektet skete en del udskiftning af både ledere og medarbejderrepræsentanter. Observationsnoterne fra seminarerne viser, at nogle Trioer fx diskuterer, hvordan man kan sikre, at Trio-arbejdet ikke bliver for følsomt overfor udskiftninger.

Forandringer: Trioerne blev spurgt, om der var eksterne forandringer, som havde påvirkninger, som var større end Pionerprojektet. Det har Trio-medlemmer fra i alt 47 institutioner (75%) svaret ja til i en eller flere perioder. Kommentarerne viser, at udskiftning af eller sygdom hos leder er en hyppig årsag til denne vurdering, fx: "Den pædagogiske ledere er stoppet og afdelingslederen har sygemeldt sig", "Ny pædagogisk leder og TR skulle ind og læse" og "Vores leder har haft en længere sygdomsperiode og er tilbage på halv tid". Det var muligt at angive en foruddefineret årsag, og her var den hyppigste "ny ledelsesstruktur", dernæst "omstruktureringer" og "sammenlægninger" og endelig "personaleredukti-

on". Respondenterne blev også bedt om at angive, om ændringerne forventedes at have positiv, ingen eller negativ betydning for henholdsvis trivsel og sygefravær. Gennemsnitligt blev ændringerne vurderet til at have en lille positiv betydning for trivsel og sygefravær. I alt 14 mente, at ændringerne ville have en negativ betydning for trivsel, og 11 mente, de ville have en negativ betydning for sygefravær. Men alt i alt gav det ikke anledning til en forventning om, at der ville være en systematisk effekt af ændringerne på udfaldsvariablene – men det er interessant at så mange Trioer vurderer at andre forhold har større betydning end projektet.

Intentionen med procesevalueringen var primært at få indsigt i, hvordan institutionerne arbejdede med projektet, som kunne bruges i evalueringen. Det var dog også en lejlighed til at få Trioen til at reflektere over, hvordan det var gået det sidste kvartal. Fx skriver en respondent i en kommentar: *"Vi er fortsat i planlægningsfasen; står lige nu i et vacuum, da vi har planlagt at vores nye struktur først implementeres ultimo oktober 2012. Derfor bruger vi meget tid på planlægning og på at udnytte tiden frem mod implementeringen."* En anden skriver *"Vi arbejder meget mere på tværs af stuerne nu, end vi gjorde tidligere. Vi er meget opmærksomme på, hvilke opgaver der egner sig bedst til at blive løst inden for den enkelte stue, og hvilke opgaver der med fordel kan løses på tværs af stuerne."*

Spørgeskemaet var også en mulighed for, at projektledelsen kunne agere på eventuelle negative evalueringer og kommentarer, som forklaret ovenfor i forhold til kommunikationen. Fx kom der følgende lidt overraskende kommentar i 3. procesevaluering *"Jeg har ikke været klar over at vi deltog i projektet. Fik det oplyst for et par dage siden"*. Dette antyder, at nogle Trioer ikke fungerer særlig godt, eller at deres erfaringsoverlevering ikke fungerer når der kommer nye medlemmer.

En anden institution skriver i 2. procesevaluering: *"Hvad mon det nytter?"* hvilket sammen med kommentarer som *"Jeg syntes der mangler denne røde tråd igennem, så alle kan se fornuft, udvikling og idé i projektet. I forhold til hvad sådan et projekt koster, så mener jeg ikke det rykker nok"* fik projektledelsen til at gøre en større indsats i forhold til at få skeptiske institutioner bedre integreret i projektet og på seminarerne.

Endelig var processpørgeskemaet en måde at holde styr på de mange interventioner. Det var designet, så institutioner kunne skrive hvis de havde oprettet nye indsatser eller hvis indsatser blev afsluttet. Dermed kunne projektet ikke bare holde styr på, hvilke indsatser, som blev gennemført. Som sideeffekt blev det også muligt at studere forskelle i vurderinger mellem de forskellige Trio-medlemmer. I de forskellige runder var Trioernes medlemmer for 20-30 indsatser uenige om, hvorvidt indsatsen var i gang eller ej. Nogle var så uenige, at ét triomedlem kunne mene, at en indsats ikke var startet, mens et andet medlem mente, at det var i gang.

Dialoger med Triomedlemmer på den afsluttende evalueringskonference viste, at disse afvigelser til dels kunne skyldes forskellige opfattelser af, hvad man skulle opfattes som "i gang" – var det fx nok at have diskuteret den i Trioen eller skulle der være konkrete aktiviteter i gang? Uenighederne var ikke kun på indsatsniveau. I de fem runder af procesevalueringen var der op til 13 institutioner hvor Trioerne var uenige om, hvorvidt der i det hele taget var blevet arbejdet med projektaktiviteter i det seneste kvartal eller ej. Disse afvigelser viser værdien af at spørge både ledere og medarbejdere, og det antyder også, at kommunikationen i Trioerne i op til 20% af institutionerne ikke har været så velfungerende.

6.2 Resultater af procesevaluering med konsulenter

Svarprocenten i konsulentundersøgelsen var 100% i alle runder, da konsulenterne var en integreret del af projektgennemførelsens. Konsulenternes svar var fortrolige i forhold til BUFs forvaltning. Det krævede dog til tider ihærdig indsats at få konsulenterne til at prioritere tid til at svare, og lidt pres fra projektlederen af konsulentdelen.

Tabel 7 Oversigt over konsulentbesvarelser per runde

Variable/skalanavn	Rundennummer og antal indholdsmæssige svar										Gennemsnit
	1	N	2	N	3	N	4	N	5	N	
Fulgt indsatsplan	3.7	29	3.8	44	3.9	18	3.7	42	3.2	30	3.7
Vigtigste problemer	4.1	56	4.0	45	4.2	17	4.0	41	3.7	28	4.0
Involvering	4.1	32	4.1	41	4.3	16	3.9	35	3.5	26	4.0
Læring	3.8	26	3.9	32	3.8	13	3.6	34	3.4	25	3.7
Trio-kompetencer			3.9	29	4.2	12	3.6	25	3.4	19	3.8
Indstilling til projekt	3.9	61	4.2	52	4.1	22	4.0	45	4.0	28	4.0
Samarbejde	4.0	59	4.3	38	4.2	16	4.2	39	3.9	27	4.1
Barrierer	2.3	55	2.5	46	2.4	18	2.6	42	2.5	26	2.5

* Når N afviger fra 64, så skyldes det at konsulenterne ikke har haft kontakt eller svarer ved ikke.

For det første viser undersøgelsen, at konsulenterne ikke altid følte sig i stand til at besvare de spørgsmål, som blev stillet. I nogle tilfælde skyldes det, at de ikke havde haft substantiel kontakt med institutionerne i det seneste kvartal. Kvartal 3, som løb over en sommerferie, er et godt eksempel. Men det kunne også skyldes, at konsulenterne ikke følte sig i stand til at vurdere, om Trioen havde involveret medarbejderne, fordi de ikke selv var i kontakt med medarbejderne. Tilsvarende var der flere konsulenter, som ikke mente, at de kunne vurdere, om Trioen havde opnået læring i løbet af projektet. Det er tydeligt fra antallet af substantielle svar, at konsulenterne havde størst kontakt med institutionerne i starten af projektet, hvilket også svarer til den planlagte proces.

Det må antages, at der i nogen grad er bias i undersøgelsen, da konsulentens kontakt afhænger af hvor godt samarbejdet er. Så når konsulenterne vurderer, at graden af samarbejdet med Trioen og internt i Trioen er høj, så skyldes det til dels, at det er disse trioer, som konsulenterne har kontakt med. En faktor analyse viser i øvrigt, at de tre spørgsmål om samarbejde kan slås sammen til en skala, selvom det ene spørgsmål handler om Trioens interne samarbejde. Det påvirker måske også vurderingen af Trioens indstilling til projektet. Vurderingerne kan dog bruges til at vise, at over 80% af institutionerne gennemsnitligt i høj grad er positiv indstillet overfor projektet i 1. og 2. evalueringsperiode.

De Trioer, som konsulenterne udtaler sig om, vurderes til i gennemsnit at have en høj grad af involvering og delvis til høj grad af læring og arbejdsmiljø- og forandringskompetence. Konsulenterne vurderer også, at disse institutioner gennemsnitligt i høj grad arbejder med de vigtigste arbejdsmiljøproblemer. Disse overvejelser tyder på, at størstedelen af de deltagende institutioner gjorde en indsats og var positive i forhold til projektet. Dette var som tidligere nævnt i begyndelsen af projektet en vigtig erkendelse, på grund af den mindre gruppe institutioner, som gjorde så mange indsigelse over at være blevet udvalgt til interventionen, at det skabte usikkerhed i konsulentgruppen.

Opsamlende i forhold til konsulenternes vurderinger, så er det vanskeligt at bruge til at analysere alle de deltagende enheder på tværs af deres indsatser, men det giver et godt billede af, at det kræver et noget tættere samarbejde med institutionerne for at få et godt indblik i deres evner, kompetencer og læring, end det var muligt i dette projekts senere faser, hvor hovedindsatserne i interventionen var centreret om de tværgående seminarer efter de indledende faser, hvor indsatsplanerne blev udviklet. Konsulenternes kommentarer peger også på, at det kunne være endog meget vanskeligt at komme i dialog med nogle af enhederne: *"Forsøgt at ringe gange mange - har ikke fået kontakt. Afventer ny aftale"* og *"har forgæves flere gange forsøgt at komme i kontakt med institutionen"*. Forskerne havde samme erfaring ved gennemførelsen af procesevalueringen. Der er også positive årsager til, at der ikke har været stor kontakt: *"Velfungerende trio, arbejder med indsatser. har ikke haft brug for møde"*. Endelig var der enkelte tilfælde, hvor der skulle startes helt forfra: *"Der er taget kontakt mhp. helt nyt forløb, da hele Trioen er skiftet ud"* (fra 3. procesevaluering).

6.3 Resultater af procesevaluering i follow-up skemaerne

Som nævnt blev der stillet en række spørgsmål til medarbejderne efter interventionen var gennemført. Disse spørgsmål er således uafhængige af Trioens besvarelse. Dog indgår Trioernes svar i det omfang, de har besvaret spørgeskemaet, men det er maksimalt 180 svar ud af ca. 1500 besvarelser, hvorfor vi vurderer, at påvirkningen kan negligeres. Tabel 8 viser en oversigt over gennemsnittet på besvarelseserne. Faktoranalyser viser, at de syv variable kan samles til en samlet variabel for medarbejdervurdering af projektet. Denne variabel bruges i de senere analyser. I det følgende gennemgår vi dog hver variabel for sig.

Tabel 8 Medarbejdernes procesvurderinger i follow-up

Variabel	Middelværdi	Varians	Antal svar
Information	3,6	1,15	843
Relevans for dit eget arbejde	3,1	1,14	758
Relevans for arbejdspladsen	3,3	1,05	766
Projektindflydelse	2,8	1,33	718
Projektdeltagelse	3,1	1,35	705
Ledelsesstøtte	3,7	1,09	730
Overkommelighed	3,2	1,10	689

* Kun deltagende institutioner; skala fra i *meget lav grad* (1) til i *meget høj grad* (5)

Medarbejderne følte sig i delvist til høj grad informeret om Pionerprojektet, hvilket i lyset af Trioernes lave vurdering af forvaltningens informationsniveau må skyldes, at Trioerne har holdt kollegerne orienteret. I gennemsnit giver medarbejderne udtryk for, at projektet delvist har haft betydning for deres eget arbejde. Til gengæld vurderer de, at projektet i højere grad har været relevant for arbejdspladsen som helhed. At gennemsnittet af besvarelseserne ender på delvis kan skyldes, at der var nogle institutioner, hvor projektets indsatser kun blev gennemført på nogle stuer og på nogle institutioner handlede projektet om kulturforandringer og møder. På nogle institutioner blev indsatserne ikke nødvendigvis omtalt som initieret af Pionerprojektet, og derfor blev det måske ikke opfattet som noget, der var relevant for den enkelte medarbejders arbejde, fx siger en medarbejder *"Det ved jeg faktisk ikke om det, hvis der har været det, har jeg ikke været bevidst om at det har været i forbindelse med pionerprojektet"*. Endelig afspejler svarene også, at nogle institutioner ikke nåede så langt med implementeringen.

Projektindflydelse og projektdeltagelse har også middelværdier, som ligger omkring delvis. Dvs. i nogle institutioner oplevede medarbejderne, at de havde indflydelse, mens de i andre vurderer, at deres indflydelse har været lav. I betragtning af, at projektet involverede alle relevante medarbejdere i en indledende dialogworkshop, er det interessant, at der ikke er større oplevelse af involvering. Ud over grundende angivet overfor i forhold til relevans, så kan den relativt lave vurdering af involvering også skyldes, at nogle Trioer efter dialogworkshopen valgte at arbejde videre med indsatserne uden den store involvering af kollegerne, hvilket fx kunne være relevant i nogle af de organisatoriske indsatser. Hvis dette var tilfældet kan medarbejderudskiftning og almindelig forglemmelse godt være skyld i, at medarbejderne ikke kan huske, at de faktisk blev involveret ved projektets start.

Vurderingen af ledelsesstøtte til projektet ligger lidt over middel (delvis), hvilket er noget lavere end den vurdering Trio-medlemmer gav (i høj grad). Det er interessant, at der er så stor forskel på medarbejdernes og deres repræsentanternes vurdering af ledelsens støtte til projektet. Det kan skyldes det, at medarbejderne fortrinsvis har hørt om ledelsens støtte på personalemøderne, mens at medarbejderrepræsentanterne er noget tættere på lederen i forhold til projektaktiviteterne.

Det sidste spørgsmål handler om overkommelighed. Vi stillede spørgsmålet for at undersøge, om Pionerprojektets aktiviteter havde været en ekstra belastning, på trods af at det skulle tage afsæt i kerneopgaven, og derfor forventeligt skulle opleves som relevant i forhold til det konkrete arbejde og

den løbende arbejdspladsudvikling. Spørgsmål lå i gennemsnit lige over middel, dvs. på delvis. Så nogle medarbejdere har oplevet, at projektets aktivitet har givet nogle belastninger i forhold til arbejdet, men andre kun i lav grad har oplevet dette. Dette kan skyldes indsatsernes karakter, dvs. hvor tidskrævende de har været for den enkelte medarbejder, men også arbejdspladsens generelle balance mellem ressourcer og krav.

Sammenlignes svarene for de 20 enheder som havde højeste korte sygefravær med RCT-enhederne, så rapporterer medarbejderne i enhederne med det højeste sygefravær, at der har været mere ledelsesstøtte til projektet, men de har haft mindre indflydelse og har deltaget mindre. Det sidste kan skyldes det højere sygefravær, som gør det vanskeligere at deltage i ekstra indsatser.

6.4 Analyse på tværs af de kvantitative procesevalueringer

De forskellige variable og skalaer fra de tre kilder til den kvantitative procesevaluering er blevet undersøgt i forhold til hinanden i en clusteranalyse (SAS varclus procedure). I en clusteranalyse undersøges i hvor høj grad de forskellige variable hænger sammen og dermed kan forventes at forklare samme eller forskellige forhold. På den måde kan variable grupperes eller udelukkes fra analysen. Denne analyse af 75 variable fandt 15 faktorer, som viste nogle interessante sammenhænge mellem variablene og ikke mindst manglende sammenhænge. Nedenfor fremhæves de mest interessante og stærkeste sammenhænge.

For det første viste analysen, at der stort set ingen sammenhæng mellem Trioernes vurderinger og konsulenternes vurderinger. Dette er lidt overraskende da man skulle forvente at konsulenternes vurdering af Trioens læring ville være et udtryk for Trioens egen vurdering. Tilsvarende havde vi forventet, at konsulenterne ville vurdere graden af indflydelse nogenlunde på linje med Trioerne. Det eneste sted, hvor der er sammenhæng er mellem konsulenternes vurdering af barrierer og Trioernes vurdering af, at andre forhold har større betydning end Pionerprojektet. At der er større sammenhæng kan skyldes, at der er så relativt få vurderinger fra konsulenternes side på flere af disse variable. Af samme grund medtages konsulenternes procesevalueringer ikke i de videre analyser af effekt på projektets outcome-variable.

For det andet var Trio-læring og Trio-roller de eneste variable, hvor ledernes og medarbejdernes vurderinger faldt entydigt og signifikant indenfor samme faktor. De to variable tilhørte hver deres faktor. Det vil sige, at hvis ledelsen vurderede, at Trio-læring og Trio-rolleklarhed var høj, så gjorde medarbejderrepræsentanterne det sandsynligvis også. Derfor er der blevet udarbejdet en samlet variabel for hver af de to variable, som indeholder middelværdien af ledernes og medarbejderrepræsentanternes vurderinger.

For det tredje lå spørgsmålene om indsatsstyrke og medarbejderinvolvering på samme faktor, men medarbejdernes og ledernes svar fordelte sig på to forskellige faktorer. Det betyder, at der ikke er systematisk enighed mellem ledernes og medarbejdernes vurderinger af, hvor meget institutionen havde arbejdet med indsatserne og i hvor høj grad medarbejderne var blevet involveret. Dette stemmer overens med observationen af uoverensstemmelserne i procesevalueringerne om, hvorvidt en konkret indsats var i gang eller ej. Derfor gennemføres de efterfølgende analyser med både medarbejdernes og ledernes evaluering af indsatsstyrke.

For det fjerde havde medarbejdernes vurdering af indsats og involvering i processen fra follow-up skemaet stor intern sammenhæng og falder på samme faktor. De havde dog kun svag sammenhæng med Trioens vurderinger, både når det gælder ledernes og medarbejderrepræsentanternes vurderinger. Der er dog svag indikation af sammenhæng med indsatsstyrke og ledelsesstøtte. Det er overraskende, at medarbejdernes vurdering af involvering ikke stemmer overens med medarbejderrepræsentanternes. Det kan som nævnt ovenfor skyldes forskellige erindringsperspektiver, idet Trioen formentlig er klar over, hvilke aktiviteter de har igangsat som del af Pionerprojektet, men medarbejderne måske har glemt nogle af dem, fx siger en medarbejder: *"Man har jo hørt ordet pionerprojekt rigtig, rigtig mange gange, men hvad der ligesom har været underpunkter, det er svært lidt at sidde og huske"*.

En anden medarbejder udtaler at Pionerprojektet: *"har været en styrke i vores institution, de har ikke været super meddelssomme over for os om de der seminarer og sådan noget, men jeg har egentlig også været ligeglad, for jeg har bare set effekten af at de var der, og at der skete noget godt for os."* Det kan dog også skyldes, at Trioernes idé om involvering ikke stemmer overens med kollegernes.

For det femte var der ringe sammenhæng mellem den faktiske opgørelse af afholdte timer og fx indsatsstyrke. Den eneste signifikante sammenhæng der var, var mellem de afholdte timer og medarbejderrepræsentanternes vurderinger af den pædagogiske leders støtte til projektet. Det giver på mange måder mening, men det er mærkværdigt, at denne variabel knyttes til en anden faktor end enten ledernes eller medarbejderrepræsentanternes vurdering af indsatsstyrken. Denne faktor indeholder også den arbejdsmiljøfaglige vurdering af institutionens selvevaluering. Det vil sige, at når der er brugt mange timer, så er den faglige kvalitet sandsynligvis også høj. I de videre analyser medtager vi antal afholdte timer som en faktor, som muligvis påvirker udfaldet af projektet.

For det sjette relaterer den pædagogiske leders vurdering af klyngelederens støtte sig til to faktorer. Dels til lederens vurdering af indsatsstyrke, dels til antal møder. Da klyngeledernes størrelse relaterer sig negativt til antal møder, er vi usikre på, hvad denne sammenhæng egentlig betyder, men vi har valgt at medtage den i analyserne.

For det syvende knytter den arbejdsmiljøfaglige vurdering af indsatsernes relevans sig til en faktor, som også indeholder Trioens vurdering af, om de har fået vejledning af AMK, samt til det antal timer de har modtaget i støtte fra AMK. Dette giver god mening, da man må forvente, at indsatsernes faglige kvalitet forbedres af, at der er tilknyttet arbejdsmiljøfaglig ekspertise.

De resterende faktorer behandles ikke her, da variabelenes tilknytning til faktorerne er for svage eller inkonsistente. Opsamlende konkluderer vi således, at ledere og medarbejderrepræsentanter er relativt enige om, hvad de lærer på seminarerne i projektet, men at de ikke er enige om, hvor stort arbejde, der bliver lagt i den lokale implementering, som skulle skabe grunden for praksislæring og arbejdsmiljøforbedring. Ud af de mange procesvariable, så medtager vi følgende i de videre analyser: Trio-læring (fælles kumulativ), ledernes vurdering af indsatsstyrke (kumulativ), medarbejderrepræsentanternes vurdering af indsatsstyrke (kumulativ), pædagogisk leders og klyngeleders opbakning til projektet, medarbejdernes vurdering af processen, samt AMKs brug af timer.

6.5 Analyse baseret på de kvalitative interviews

Gennem en analyse af fire cases har vi fundet, at afsæt i kerneopgaven kan fremme implementeringen af en organisatorisk arbejdsmiljøintervention uanset forskelle i arbejdspladsernes opfattelse af værdien af interventionen¹⁰. Denne konklusion baserer vi på en kvalitativ interviewundersøgelse, som vi gennemførte kort efter interventionens afslutning blandt pædagogiske ledere og medarbejderrepræsentanter i fire forskellige daginstitutioner, som alle havde deltaget i interventionen.

Ud fra tilbagemeldinger fra Grontmij og BUF samt den kvartalsvise procesevaluering, vidste vi, at der var forskellige opfattelser af værdien af Pionerprojektet blandt medarbejdere og pædagogiske ledere i daginstitutionerne, som var udvalgt til interventionsgruppen. For at sikre, at vores konklusioner både kunne baseres på nogle, der tillagde projektet stor værdi og omvendt, udvalgte vi fire forskellige daginstitutioner: to der havde en positiv opfattelse af projektet, en der havde en knap så positiv opfattelse af projektet og en, som havde en negativ opfattelse af projektet.

Vi fandt, at daginstitutionerne udviklede og implementerede en række forskellige indsatser, som var tilpasset den enkelte arbejdsplads med et formål om at forandre organisatoriske og professionelle forhold. Daginstitutionerne udviklede og implementerede disse indsatser, fordi medarbejderne oplevede, at de var nødvendige for en forbedret løsning af kerneopgaven.

¹⁰ Se Implementation of a participatory organisational-level occupational health intervention – focusing on the primary task af Framke og Sørensen i International Journal of Human Factors and Ergonomics (i print)

Jamen altså, det her det handlede jo om at få løst alle de her ting som lavede så meget støj på linjen så der ikke var tid til kerneydelsen og det der var vigtigt her, det var at skabe tryghed, så folk havde overskud til at yde kerneydelse og havde ro til det. (Pædagogisk leder)

Afsættet i kerneopgaven igangsatte således indsatser målrettet en indirekte forbedret løsning af kerneopgaven, hvor forhindringer for en forbedret løsning af kerneopgaven blev forsøgt fjernet, og hvor indsatserne ikke handlede direkte om arbejdet med børnene.

Vi fandt videre, at Trioen som følge af Pionerprojektet begyndte at mødes regelmæssigt og derved styrkede deres samarbejde som en ledende gruppe.

Det tror jeg måske er en af de rigtig gode ting der er kommet ud af pionerprojektet, fordi det faktisk er det første, vi egentlig har samarbejdet fuldstændigt om. (Pædagogisk leder)

De fire Trioer involverede resten af medarbejderne, men de gjorde det kun i en vis udstrækning. Omfanget af medarbejderinvolvering blev tilpasset situationen og afhang især af to faktorer: 1) tilstrækkelig medarbejderinvolvering for at modtage medarbejdernes bidrag til, at Trioerne kunne tilpasse indsatser arbejdspladsen og medarbejdernes ønsker, og 2) tilstrækkelig medarbejderinvolvering og kommunikation om projektet for at kunne retfærdiggøre tidsforbruget, der var forbundet med projektet.

... så det ikke var ALLE der var involveret i alle problemstillinger hele tiden, for så er det jo ligesom at så går der alt for meget energi og alt for meget æææhm, fokus væk fra børnegruppen ... (Pædagogisk leder)

De to daginstitutioner, som havde en positive opfattelse af værdien af projektet, var straks parate til at udvikle og implementere indsatser, idet de opfattede interventionen som en stor hjælp og støtte, hvilket fremmede implementeringen.

Jeg synes jo det var dejligt fordi vi havde det her sygefravær, øhm og jeg synes også det var dejligt at kommunen, at det ligesom kom oppefra, altså det her med, at vi vil gerne hjælpe jer i den her svære kamp, for det er en altså hvis man skal have vendt et sygebillede om, eller en kultur, det er benhårdt arbejde, det er ikke noget du bare lige kan gøre på ti dage, så kører det hele igen. (Pædagogiske leder)

Videre berettede Trioerne i de to daginstitutioner med positive opfattelse værdien af projektet, at det passede godt til deres arbejdsplads med seminarer, konsulentstøtte mv. samt mulighed for at udvikle indsatser tilpasset deres egen arbejdsplads.

Altså alle muligheder har været der, synes jeg. Det har været sindssygt godt. Det må jeg sige. (Arbejdsmiljørepræsentant)

Omvendt var de to daginstitutioner med en knap så positiv og negativ opfattelse af interventionen ikke umiddelbart parate til at implementere det, da de blev præsenteret for det, hvilket hæmmede implementeringen.

... at jeg var irriteret over endnu en ting, altså fordi det giver den der frustration af at ting bliver gjort halvt, når der er mange (Tillidsrepræsentant).

De havde en mere negativ opfattelse af projektet og oplevede ikke, at projektet passede til dem. De fortalte bl.a., at projektet ramte ved siden af, var spild af tid, manglede en rød tråd og var for dyrt. Der var også mistillid til sygefraværsopgørelsen, som var blevet benyttet til fordeling af daginstitutioner i interventionsgruppen.

Hvis jeg som leder var interesseret i at min institution fremstod på en bestemt måde, så kan jeg jo bare lade være med at indberette det. Jeg kan jo lade være med at indberette. Det er MIG der indberetter folks sygefravær. Så i virkeligheden kan jeg bare lade være. Jeg kan jo tage halvdelen væk. (Pædagogisk leder)

Endelig var der på den arbejdsplads som var mest negativ indstillet overfor interventionen, en oplevelse af at projektet tilsyneladende forsøgte at opfinde problemer med henblik på at løse dem. Efter som de ikke selv oplevede problemer med medarbejdernes sygefravær og trivsel på deres arbejds-

plads, syntes de heller ikke, at der var grund til at forsøge at forbedre forholdene. Der var således mellemliggende forskel på forvaltningens og arbejdspladsens problemforståelse.

På trods af at der var forhindringer i forhold til implementeringen af interventionen i to af daginstitutionerne, så viser analyser, at der alligevel blev gennemført indsatser på alle fire institutioner. Vi tillægger dette at indsatserne skulle tage afsæt i kerneopgaven og at timerne blev kompenseret, fordi Trioerne med negativ indstilling til projektet dermed ikke havde nogen 'legitim' grund til ikke at udarbejde og arbejde med en indsats. Analysen af de fire cases understreger, at når afsæt i kerneopgaven kombineres med medarbejderdeltagelse og ledelsesstøtte så fremmes implementeringen.

6.6 Forvaltningens erfaringer med projektet

Igennem projektperioden blev forvaltningen opmærksom på en række forhold i konstruktionen af projektet og lærte derigennem også noget om egne praksisser. Det drejede sig blandt andet om uhenigtsmæssigheder i kommunikationen til enhederne, i dele af konstruktionen af projektet, i klyngeledelsesinvolveringen, i samarbejdet hos enkelte enheder og i budskaberne om formålet med projektet. Samtidig blev der gennem projektet bundet nogle gode relationer til LFS, som forvaltningen senere har bygget videre på i andre sammenhænge. Dette har ligeledes været tilfældet med Aalborg Universitet, som har bidraget med forskningsmæssig viden til arbejdsmiljøfeltet, som forvaltningen har haft glæde af. Nedenfor er de forskellige forhold beskrevet.

Nye kommunikationsveje

Kommunikationen til de deltagende enheder var i første omgang tilrettelagt gennem en såkaldt ugepakke, som er den officielle kanal til at kommunikere centralt fra ud til ledere på daginstitutioner. Ugepakken er en samlepakke af informationer og opgaver, som sendes ud til forvaltningens ledere én gang om ugen. I ugepakken blev velkomstbreve sendt ud til de projektdeltagende pædagogiske ledere. Det blev dog tydeligt, at ikke alle pædagogiske ledere læste ugepakken, og derfor ikke havde orienteret sig i velkomstbrevene fra projektet. På baggrund af dette blev kommunikationsvejene drøftet med forvaltningens kommunikationsafdeling, og det blev besluttet, at projektets kommunikation til de deltagende enheder fremadrettet foregik via mails direkte til den pædagogiske leder.

På banen med Trio

Til at begynde med var det arbejdsmiljøgrupperne, som igennem projektet skulle sidemandsoplæres i de deltagende enheder. Men kort tid efter opstarten af projektet blev det tydeligt, at tillidsrepræsentanterne flere steder på de deltagende enheder også havde en væsentlig rolle i arbejdsmiljøarbejdet. Det blev derfor besluttet i styregruppen at inddrage tillidsrepræsentanten, så det ikke længere var arbejdsmiljøgrupperne men Trio-grupperne, som skulle sidemandsoplæres.

Involvering af klyngeledere

Klyngeledernes rolle var ikke i begyndelsen systematisk tænkt ind i projektet. Klyngelederne fik i projektbegyndelsen kun informationer om projektet på fælles klyngeledermøder i områderne. Forvaltningen fik meldinger fra konsulenterne fra Grontmij om, at klyngelederne forskellige steder ikke gav den nødvendige plads til, at Trio-grupperne kunne arbejde i projektet. Samtidig fik forvaltningen meldinger fra nogle af klyngeledere om, at de ønskede mere orientering om projektet. På baggrund af dette valgte forvaltningen at løfte problemstillingen ind til drøftelse i følgegruppen. Her var der tilslutning til, at klyngelederen i højere grad skulle inddrages i projektet. På et efterfølgende styregruppemøde i efteråret 2011 blev det besluttet, at klyngelederen fremover skulle have en større rolle i projektet og i højere grad inddrages i projektet. Klyngelederne skulle fremover have kopi af alle mails til de pædagogiske ledere og inviteres med på tværgående seminarer, hvis det var relevant for klyngelederne at deltage. Derudover skulle klyngelederne informeres om, at de havde en understøttende og ikke udførende rolle i projektet. Alle de projekttilknyttede klyngeledere fik efterfølgende et informationsbrev om deres nye rolle i projektet.

Samarbejdsproblemer løftes op til områdecheferne

I projektperioden blev forvaltningen gennem konsulenter fra Grontmij gjort opmærksom på enkelte konfliktfyldte samarbejdsrelationer mellem pædagogisk leder og klyngeleder. Disse konkrete forhold blev drøftet i projektgruppen og med forvaltningens HR-chef, idet konflikterne smittede negativt af på projektet og de involverede enheders arbejde i projektet. HR-chefen involverede efterfølgende områdecheferne i de konkrete samarbejdsproblemer, således at der var mulighed for at tage hånd om konflikterne oppefra gennem ledelsesstregen.

Forskelligt syn blev til en tydeliggørelse af formål

Omtrent en tredjedel henne i projektperioden blev forvaltningen gjort opmærksom på, at der blandt nogle af de deltagende enheder var en opfattelse af, at projektets hovedformål var at nedbringe sygefraværet. Pionerprojektet blev blandt nogle af de deltagende enheder omtalt som et sygefraværsprojekt. Konsulenten fra Grontmij, som også var en del af projektgruppen, styregruppen og følgegruppen, opfattede ligeledes, at formålet med projektet var at nedbringe sygefraværet. Projektlederen i BUF var af en anden opfattelse, nemlig at formålet med projektet var at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge nedslidende rutiner. Der var således et forskelligt syn på, hvad formålet med projektet var. Det blev efterfølgende drøftet i projektgruppen, og der blev udarbejdet et målhierarki, som tydeliggjorde, hvad der var projektets formål, delmål, leverancer og succeskriterier. Gennem fælles drøftelse og udarbejdelse af målhierarki blev der i projektgruppen skabt en fælles forståelse af, hvad der var formålet med projektet (Figur 2). På de efterfølgende runder af tværgående seminarer blev formålet præsenteret for de deltagende Trioer, så det blev tydeliggjort, at projektet var et arbejdsmiljøprojekt og ikke et sygefraværsprojekt.

Positive samarbejdsrelationer til LFS bærer frugt

LFS var en væsentlig samarbejdspartner i projektet. Udover at LFS var med inde over skabelsen af projektansøgningen til Forebyggelsesfonden, var LFS også en aktiv part i både styregruppen og følgegruppen. Derudover blev der med jævne mellemrum holdt møder mellem forvaltningen/projektgruppen og LFS om forhold i projektet, som kaldte på fælles sparring og rådgivning. Det kunne fx være i forhold til opbakningen omkring den tvungne enhedsdeltagelse i projektet, til de særligt udfordrede enheder, til kommunikationen om projektet og til gennemførelsen af de forskellige spørgeskemaer i projektet. LFS blev ligeledes inviteret med til flere af de tværgående seminarer og på en enkelt fælles projektdag. Igennem projektet blev der skabt nogle gode og positive samarbejdsflader mellem forvaltningen og LFS. Det har bl.a. medvirket til, at samarbejdet efterfølgende er blevet udvidet til en fælles forvaltning/LFS-hjælp til daginstitutioner med betydelige arbejdsmiljø- eller samarbejdsproblemer.

Forskningsmæssig viden omsættes til praksis

Aalborg Universitet har bidraget med det forskningsmæssige blik i projektet og været garant for projektdesign og resultater. Det blev tidligt synligt, at projektet i forvaltningen og i omverdenen fik større bevågenhed og opmærksomhed pga. Aalborg Universitets (tidligere NFA) tilknytning. Samarbejdet med Aalborg Universitet har medvirket til at skabe en større interesse i forvaltningen for at koble dokumenteret forskningsmæssig viden til praksis. Dette har bl.a. ført til og været en medvirkende faktor til i 2014 at igangsætte et samarbejde med NFA om et andet projekt på skoleområdet (kaldet Balanceprojektet). Gennem samarbejdet med Aalborg Universitet har forvaltningen fået viden om sammenhænge mellem parametre, som efterfølgende har fået betydning for indsatser inden for arbejdsmiljø og sygefravær (se afsnit om "Forankring af Pionerprojektet i forvaltningen").

6.7 Fordele, ulemper og anbefalinger

Procesanalysen tyder på, at der er en række forhold omkring implementering, som fungerede godt i de fleste institutioner, som vi fra tidligere undersøgelser ved har en positiv betydning for arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel og sygefravær. Det drejer sig om ledelsesopbakning og indsatsernes styrke. Analysen viser dog også, at en mindre del af institutionerne svarer, at der

ikke eller kun delvist bruges tid på projektet og at der mangler opbakning fra ledelsen. Analysen tyder på at den manglende opbakning enten skyldes manglende tid eller tilslutning til projektets grundidé og relevans. Dette hæmmer således projektet. Desuden viser analysen, at en del Trioer vurderer, at andre ændringer har større betydning end projektet, herunder udskiftning og sygefravær hos ledelsen. Sådanne ændringer er sandsynligvis uundgåelige og de hæmmer både implementering og resultat. Vores anbefaling er, at der gøres mest muligt for at sikre opbakning og god kommunikation om sådanne arbejdsmiljøprojekter, men samtidig viser analysen, at trods mange forsøg på at sikre god kommunikation, så er det vanskeligt at nå ud til institutionerne.

Procesanalysen viser ligeledes, at størstedel af Trioerne vurderer, at de fra delvis til i meget høj grad opnår læring på seminarerne. Det giver altså anledning til, at denne type seminarer anbefales, med de forbehold, som analysen af seminarerne kom med. Det giver dog også anledning til at tage alvorligt, at for mindre institutioner kan det være hæmme læring og deltagelse, hvis de skal tage hele tre medarbejdere ud en hel dag. Desuden har institutionernes forudsætning og holdning til projektet også betydning for deres opfattelse og læring på seminarerne. Dette bør tages i betragtning når man arrangerer sådanne seminarer.

Procesanalysen viser også, måske lidt overraskende, at der er ret stor forskel på hvad de forskellige procesvariable måler. Man kunne fx have forventet, at Trioernes og konsulenternes vurderinger havde været mere ensartede, og at der var større sammenhæng med fx brugen af AMK-timer. Analysen leder således op til at understrege de generelle metodiske anbefalinger om at man skal forsøge at finde forskellige mål baseret på uafhængige kilder, også når det gælder procesevalueringer.

I den kvalitative analyse af erfaringerne i fire deltagende institutioner kunne udvælgelsen baseres på procesanalysens resultater. Det gav en god kontrast mellem institutioner med forskellige typer erfaringer, som fx kunne vise, at det med stor sandsynlighed fremmer implementeringen af arbejdsmiljøindsatser at tage udgangspunkt i kerneopgaven. Den viste også at det hæmmer implementeringen, hvis deltagerne føler sig uretfærdigt udvalgt eller at de mangler tidsmæssige ressourcer, hvilket bør give anledning til at fremtidige projekter med obligatorisk deltagelse har stor fokus på kommunikation, herunder klar og entydig kommunikation samt effektive kommunikationskanaler. Det bør også give anledning til at fremtidige projekter har fokus på retfærdigheden og meningsfuldheden af udvælgelseskriterierne og projektmål.

Gennemgangen af forvaltningens erfaringer med projektet viser, at det dels er vigtigt for et forebyggelses- og forskningsprojekt at have en god kontakt med forvaltningen, for at bane vejen for at gennemføre projektet. Erfaringerne viser også, at udbyttet går den anden vej. Forvaltningen får mulighed for at justere sine praksisser løbende i projektet og det giver bedre muligheder for at forankre projektet efterfølgende.

7. Effektanalyser

I dette afsnit vurderer vi effekten af projektets indsatser i institutionerne. Vi gennemgår først resultaterne for udviklingen i sygefravær og dernæst udviklingen i andre arbejdsmiljøvariable, både ud fra kvantitative og kvalitative data.

7.1 Analyse af sygefravær

Projektet udvalgte som nævnt institutionerne baseret på deres korte sygefravær. De følgende analyser går i dybden med særlige analyser af udviklingen i det korte sygefravær. Først ser vi dog på udviklingen i det korte og det samlede sygefraværet i alle de deltagende institutioner. Oversigten i Tabel 1 er baseret på BUFs sygefraværdata på organisationsniveau. Den viser at faldet i det samlede sygefravær for alle institutioner, som deltog i projektets aktiviteter, var på 4,4 dage per medarbejder fra 2010 til 2013 og på 4,5 dage fra 2011 til 2013 i perioden, hvor interventionsaktiviteterne stod på. Man

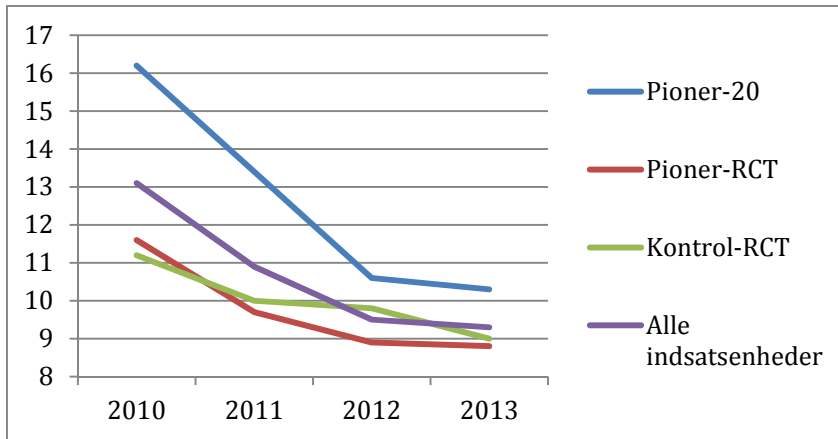
må forvente, at det er det samlede sygefravær og ikke kun det korte sygefravær, som påvirker institutionernes aktiviteter i hverdagen og dermed både arbejdsmiljøet og kvaliteten af den pædagogiske indsats.

Tabel 9 Oversigt over udvikling i sygefravær

	År	Pioner-20	Pioner-RCT	Kontrol-RCT	Alle Pioner-enheder
Antal institutioner		20	41	31	61
Kort sygefravær	2010	16,2	11,6	11,2	13,1
	2011	13,4	9,7	10,0	10,9
	2012	10,6	8,9	9,8	9,5
	2013	10,3	8,8	9,0	9,3
Samlet sygefravær	2010	30,4	21,4	21,3	24,3
	2011	32,6	20,3	20,9	24,4
	2012	28,2	18,4	22,8	21,6
	2013	24,5	17,7	20,3	19,9
Udvikling i kort sygefravær	2010-12	-5,6	-2,7	-1,4	-3,6
	2010-13	-5,9	-2,8	-2,2	-3,8
	2011-13	-3,1	-0,9	-1,0	-1,6
Udvikling i samlet sygefravær	2010-12	-2,2	-3,0	1,5	-2,7
	2010-13	-5,9	-3,7	-1,0	-4,4
	2011-13	-8,1	-2,6	-0,6	-4,5

Tabelen viser imidlertid også, at når vi sammenligner sygefraværsudviklingen mellem de to tilfældigt udvalgte RCT-grupper, så er der et fald i kort sygefravær på 2,8 dage i indsatsgruppen og 2,2 dage i kontrolgruppen fra 2010 til 2013. En *t-test* af forskel i middelværdi viser, at der er ikke signifikant forskel på disse to fald i kort sygefravær. Forskellen i det samlede fald i sygefravær i samme periode er noget større (-3,7 i forhold til -1,0), men på grund af den større varians i det totale sygefravær, er denne forskel heller ikke signifikant. Sammenlignes forskellene i sygefraværsudvikling fra 2011 til 2013, så er forskellene mindre og de er heller ikke signifikante.

Ser man isoleret på udviklingen i de 20 fastudvalgte enheder, som havde det højeste korte sygefravær, er der sket et meget større fald i både kort og langt sygefravær end for de andre institutioner: 5,9 dage for både det korte og det lange sygefravær fra 2010 til 2013. Dette fald startede for det korte sygefravær allerede i perioden 2010-11, før projektets egentlige indsatsaktiviteter begyndte, men i denne periode var der på den anden side en stigning i det samlede sygefravær på 2,2 dage. I perioden 2011-13 var der et fald på 3,1 dage i det korte sygefravær, som altså var højere end i den tilfældigt udvalgte gruppe, og et fald på 8,1 dage i det samlede sygefravær. Denne gruppe dog bør ikke sammenlignes med de tilfældigt udvalgte institutioner, da der i princippet må forventes en regression til middelværdien (altså at man må forvente at institutioner med højt sygefravær falder til et lavere selv om sidste års sygefravær i en hvis udstrækning prædikerer næste års fravær). At der sker fald i denne gruppe skyldes formodentlig, at den i forvejen har ledelsens opmærksomhed, og at ledelsen derfor arbejder på at finde løsninger til at sænke sygefraværet uafhængigt af projektet.



Figur 17 Udvikling i kort sygefravær

Figur 17 illustrerer udviklingen i kort sygefravær. Graferne illustrerer det fald der var i kort sygefravær i alle grupperne fra 2010 til 2011. Fra 2011 til 2012 fortsætter faldet i kort sygefravær for institutionerne, som deltager i institutionen, mens den stagnerer i kontrolgruppen. I 2013 faldt kontrolinstitutionernes sygefravær imidlertid ned til omtrent samme niveau som institutionerne, der deltog. Procesevalueringen viste, at der var mere mødeaktivitet, processtøtte og indsatsstyrke ved begyndelsen af projektet i 2012 end i slutningen af projektet i første halvår af 2013. Det kan forklare, at der var forskellige udviklinger i 2012. Forskellen i faldet i udvikling i kort sygefravær mellem de tilfældigt udvalgte grupper på 1,3 dage per medarbejder fra 2010 til 2012 er signifikant. I 2013 blev der gennemført en række andre aktiviteter i BUF, som fx sygefraværsindsatsen og Klynger i Udvikling II. Dette stemmer overens med, at Trioerne i projektperioden rapporterede, at de stod overfor andre udviklinger, som havde større betydning end Pionerprojektet. Desuden kan der være sket en overføring af projektlæring via klyngestrukturen. Disse forhold kan forklare at forskellen i sygefravær mellem de tilfældigt udvalgte grupper udviskes i 2013.

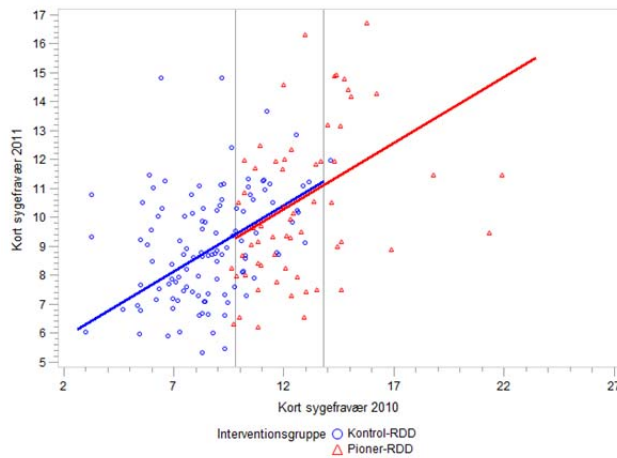
Analyserne af sygefravær medtager ikke børns sygedage, deltidssygefravær, sygefravær pga. graviditetsrelaterede gener eller ulykker. Vi har gennemført de ovenstående analyser direkte på det korte og samlede sygefravær. Der er dog den komplikation, at en medarbejder ikke kan have kort sygefravær, når vedkommende er langtidssyg. Vi har derfor også gennemført ovenstående analyser ved at beregne det korte sygefravær i forhold til risikotid – dvs. kun medtage de dage, hvor medarbejderne ikke har langt sygefravær. Dette gør forskellene mellem grupperne en smule større, men ændrer ikke på signifikansniveauerne. Da disse tal er vanskeligere at fortolke, og ikke giver ekstra information, har vi ikke medtaget dem her.

Vurderet ud fra de ovenstående analyser, er det samlede fald i det samlede sygefravær over en to-års periode i samtlige deltagende institutioner på 4,4 sygefraværsdage per medarbejder. Effekten af projektet på det korte sygefravær vurderes ud fra analyser af udviklingen fra 2010 til 2012 i de tilfældigt udvalgte grupper til at være på ca. 0,6 dage per medarbejder per år.

Effektvurdering ud fra RDD-analyse

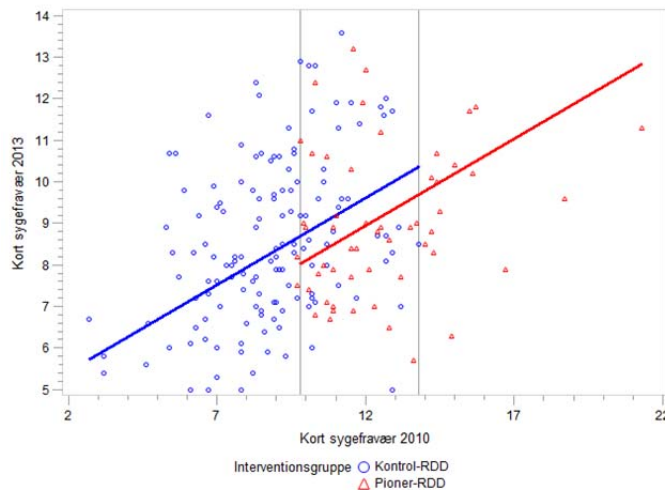
For at få et bedre estimat af interventionens effekt, har vi også gennemført analyse af det korte sygefravær ud fra RDD designet ovenfor. Som nævnt ovenfor udføres en lineær regression på de to grupper af institutioner: Pioner-RDD, som deltog i projektets aktiviteter og Kontrol-RDD, som er alle andre institutioner inklusiv de tilfældigt udvalgte kontroller. Figur 18 viser at sygefraværet har udviklet sig meget forskelligt fra institution til institution, men at den tilfældige spredning i sygefraværsudviklinger institutionerne imellem betyder, at der samlet set ikke er sket en forskydning mellem de to grupper. Dvs. at der tilsyneladende ingen effekt er af interventionen i denne periode, hvor der ikke var nogen aktivitet. Analysen estimerer, at der sker et relativt stort fald i sygefravær for institutioner med

et højt sygefravær, og en stigning for institutioner med lavt sygefravær, hvilket stemmer overens med analyserne ovenfor.



Figur 18 RDD analyse af udvikling i kort sygefravær 2010-11

Figur 19 viser beregningerne for udviklingen i kort sygefravær fra 2010 til 2013. Denne kurve viser et fald i kort sygefravær for de institutioner, som deltog i projektet. Beregningerne viser, at de to kurverne kan antages at have samme hældning (heterogene), men at forskellen mellem de to kurver er ikke signifikant. Analysen estimerer, at der er et øget fald på fald på 0,7 kort sygefraværsdag per medarbejder i perioden 2010 til 2013 i de deltagende institutioner. Estimatet kan imidlertid kun godtages med 85% sandsynlighed.



Figur 19 RDD analyse af udvikling i kort sygefravær 2010-13

Samlet set må man altså konkludere, at der over de tre år er for stor spredning i udviklingerne mellem institutionerne, til at man med denne analyse på organisationsniveau kan identificere en signifikant udvikling.

Effektvurdering ud fra en RCT sygefraværssisikoanalyse

De to ovenstående analyser er foretaget på organisationsniveau. Vi har imidlertid sygefraværet på månedsbasis på individniveau, og kan derfor foretage en analyse over tid på individniveau. Det giver samtidig mulighed for at tage højde for medarbejdernes stillingstype. Vi har oparbejdet en inddeling af

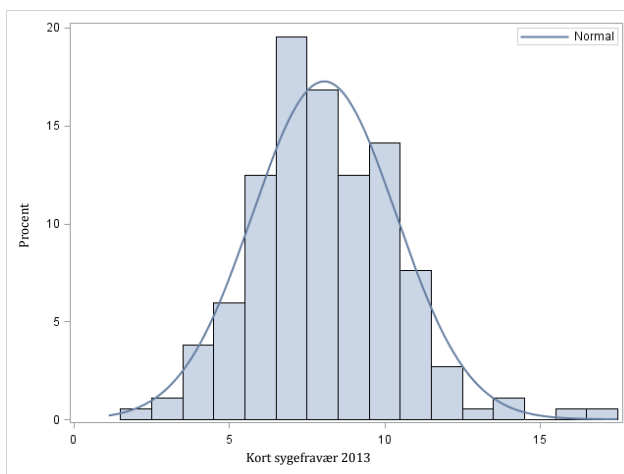
medarbejderne, således at det er muligt at skelne mellem fire forskellige stillingstyper: pædagogiske ledere, pædagoger, pædagogmedhjælpere samt andet (fx rengøringspersonale, køkkenpersonale og pedeller). Vi har ekskluderet studerende fra analyserne, da de kun er i institutionerne i kortere tid.

I denne analyse af interventionens effekt tager vi højde for skæv varians i antal dage med kort sygefravær, dvs. at medarbejdere indenfor samme arbejdsplads korrelerer med hinanden (arbejdskultur og smitte), og at den samme medarbejder korrelerer med sig selv på forskellige tidspunkter (individuelle karakteristika i forhold til sygefravær). For at præcisere analysen benyttede vi informationer fra registret om, i hvilke måneder medarbejderne var ansat, og hvornår de eventuelt var langtidssyge, for at beregne den enkeltes risikotid (altså den tid de kunne være korttidssyge). Vi benytter en poisson regression, hvor sygefraværet så at sige tælles over tid. Denne analyse estimerer, at sygefraværet per medarbejder falder ca. 0,6 dage i løbet af implementeringsperioden fra 2011 til 2013. Estimatet er dog kun marginalt signifikant ($p < .1$).

Vi er gået i detalje med analysen ved at kontrollere for betydningen af karakteristika ved medarbejderne og organisationen. Denne analyse viser, at der ikke er forskel på køn, men det korte sygefravær falder en smule med alderen. Som forventet har ledere et lavere kort sygefravær end pædagogerne. Pædagogmedhjælperne har en lidt højere kort sygefravær, og gruppen 'andet' har et lidt lavere kort sygefravær end pædagogerne. Vuggestuerne har et lidt højere kort sygefravær end de integrerede institutioner, mens børnehavernes korte sygefravær er lidt lavere. Der er lidt større kort fravær i store institutioner end i små. Når vi fjerner indflydelsen fra disse variable, så bliver estimatet for projektets effekt på det korte sygefravær signifikant ($p < .05$). Estimatet bliver herefter, at det korte sygefravær falder ca. 0,8 dage mere per medarbejder fra 2011 til 2013 i institutionerne, som var tilfældigt udtaget til at deltage end i de tilfældigt udvalgte kontrolinstitutioner.

Opsamlende om sygefraværsanalyserne

Samlet set konkluderer vi ud fra alle tre analyser, at der er sket et større fald i det korte sygefravær i de tilfældigt udvalgte deltagende institutioner end i de tilfældigt udvalgte kontroller. Faldet er i størrelsesordenen 0,4-0,6 dage per medarbejder per år i interventionsperioden. Usikkerheden på estimatet skyldes, at der er mange andre faktorer, som påvirker medarbejdernes sygefravær end selv projektet, hvilket gør at variationen i data er meget stor (variansen). Ingen af de ovenstående analyser er videnskabeligt publiceret endnu, hvorfor der kan ske justeringer af estimerne. Men vi mener altså at kunne konkludere, at af de 4,4 dages fald i samlet sygefravær i perioden for alle deltagende institutioner, så kan ca. 0,5 dages fald i det korte sygefravær i de tilfældigt udvalgte institutioner med stor sandsynlighed tilskrives interventionen.



Figur 20 Sygefraværsfordeling ved afslutningen af projektet

Figur 20 viser sygefraværsfordelingen ved afslutningen af projektet. Figuren illustrerer analysernes pointe. Den viser at det korte fravær er faldet i perioden. Man kan konstatere, at der stadig er en mindre gruppe institutioner med et højt kort sygefravær.

7.2 Effektvurdering ud fra RCT-analyser

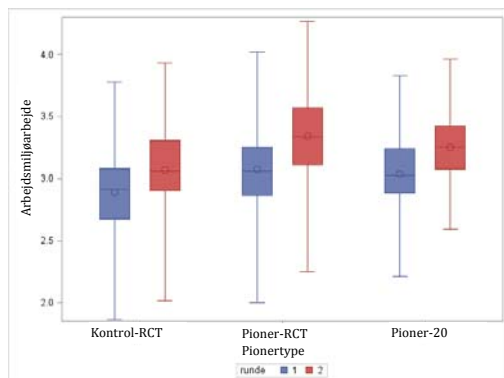
Effektevalueringer ud fra RCT-analyserne kan kun bruges til at sammenligne RCT-institutionerne og RCT-kontrollerne. I de følgende grafer har vi dog også medtaget de 20 fast udvalgte institutioner med det højeste korte sygefravær, for at vise, hvordan de ligger i forhold til RCT-institutionerne. Analyserne er udført som multi-level lineær regression med hensyntagen til organisationsniveauet (Proc-mixed SAS 9.3). Figurerne skal læses på følgende måde:

- Pionertype: "0": RCT-kontrol; "1": RCT-institution; "2": Fast-udvalgte
- Runde: "blå": Runde 1; "rød": Runde 2
- Predicted: Angiver den værdi, som analyse beregner
- Kasse: Øvre og nedre kvartil samt middelværdi
- Ring: Median
- Streg: Højeste og laveste værdi
- Skala: "1": I meget lav grad til "5": I meget høj grad

I analyserne har vi ekskluderet 5 Pioner-RCT enheder, som vi vurderede ikke var blevet eksponeret for interventionen i tilstrækkelig grad. Kriteriet var, at de havde deltaget i færre end 3 seminarer og at de også scorede lavt på procesevalueringen. Efterfølgende følsomhedsanalyser viser, at resultaterne ikke var væsentlig anderledes selv om de havde været inkluderet.

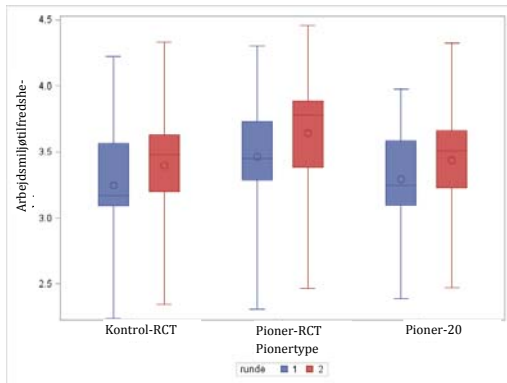
Arbejdsmiljøarbejdet

Figur 21 viser, at der i perioden er sket en positiv udvikling af arbejdsmiljøarbejdet i institutionerne. Stigningen er på 0,15 ($p < .005$) på en skala fra 1 til 5. I udgangspunktet i runde 1 lå Pioner-RCT gruppen 0,17 ($p < .0005$) højere end Kontrol-RCT gruppen. Der var ikke signifikant forskel på udviklingen mellem de tre grupper, men Pioner-RCT gruppen har tilsyneladende udviklet sit arbejdsmiljøarbejde i lige så høj grad som kontrolgruppen, men fra et højere niveau.



Figur 21 Udvikling i arbejdsmiljøarbejdet

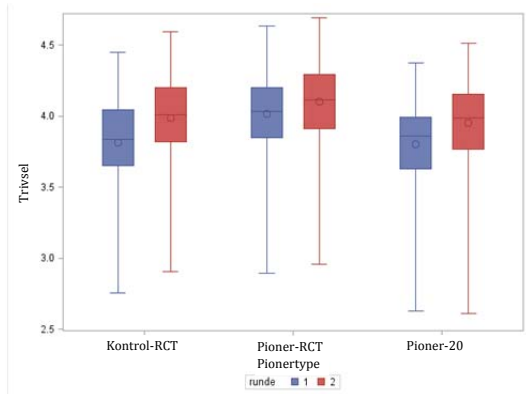
Figur 22 viser et tilsvarende billede for arbejdsmiljøtilfredshed, som er et mål for medarbejdernes generelle tilfredshed med arbejdsmiljøet. Også her ligger Pioner-RCT gruppen højere i udgangspunktet og der sker en stigning i alle pionertyperne fra runde 1 til runde 2.



Figur 22 Udvikling i arbejdsmiljøtilfredshed

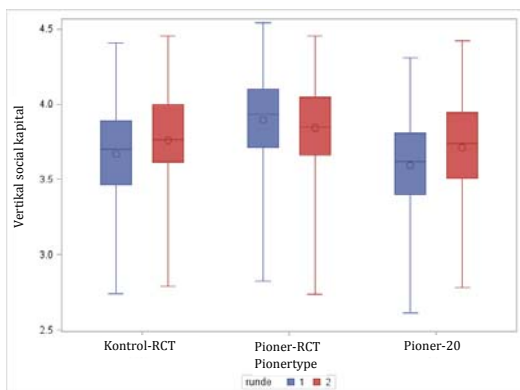
Trivsel og arbejdsmiljø

Figur 23 viser, at der i løbet af projektet sker en signifikant udvikling i trivsel på 0,15 ($p < .0001$) på en skala fra 1 til 5. I udgangspunktet ligger Pioner-RCT gruppen 0,20 ($p < .0001$) højere end Kontrol-RCT gruppen. Der er ikke signifikant forskel på udviklingen i de forskellige grupper. Udviklingen ser umiddelbart større ud i kontrolgruppen, men pionergruppen har tilsyneladende en lille positiv udvikling på trods af, at de starter på et højere niveau. Analyserne viser lignende udviklinger i krav og tempo, som falder i løbet af projektet i alle tre grupper.



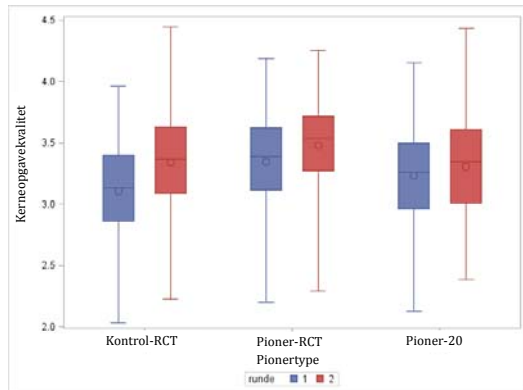
Figur 23 Udvikling i trivsel

Figur 24 viser, at også vertikal social kapital (altså forholdet mellem ledere og medarbejdere) lå signifikant højere i Pioner-RCT gruppen end i Kontrol-RCT gruppen ved interventionens start. Forskellen er beregnet til 0,17 ($p < .0001$). Forskellene i udvikling er ikke signifikante, men der sker tilsyneladende et mindre fald i Pioner-RCT gruppen fra det højere niveau.



Figur 24 Vertikal social kapital

Figur 25 viser udviklingen i kerneopgavekvalitet, som er en indikation på, om medarbejderne oplever at de kan udføre arbejdet i en tilfredsstillende kvalitet. Også i dette tilfælde ligger Pioner-RCT gruppen højere i runde 1 end Kontrol-RCT (0,23; $p < .0001$). Heller ikke i dette tilfælde er der signifikant forskel i udviklingen mellem de to grupper. Også her ser det ud til, at kvaliteten i Pioner-RCT gruppen øges fra et højere niveau.



Figur 25 Udvikling i kerneopgavekvalitet

En forklaring på, at der i den randomiserede undersøgelse ikke kan identificeres forskelle i udvikling mellem de institutioner, som deltog i interventionen, og de institutioner som var i kontrolgruppe, kan være, at interventionsgruppen (Pioner-RCT) i udgangspunktet ved en tilfældighed var blevet fordelt sådan, at de i 2011 havde signifikant højere trivsel og signifikant højere vertikal social kapital end kontrolgruppen (Kontrol-RCT). Dette på trods af, at institutionerne i udgangspunktet havde et ensartet kort sygefravær. Det er alt andet vanskeligere at skabe en positiv udvikling ud fra et højere niveau.

En anden forklaring kan være, at mens institutionerne i interventionsgruppen skulle bruge tid til at deltage i interventionen, så var kontrolgruppen ikke bundet op på dette tidsforbrug. Hvis der fx blev identificeret problemer med ledelsen eller trivslen i en kontrolinstitution i perioden, så må man formode, at der ville gøres noget ved det. Man kan fx for nogle af institutionerne i kontrolgruppen se en meget stor udvikling i social kapital og ledelseskvalitet, som næsten kun kan forklares med et skift til en ny leder, som sammen med medarbejderne har formået at øge den sociale kapital. Analyserne viser, at det med stor sandsynlighed påvirker trivslen og kerneopgavekvaliteten positivt.

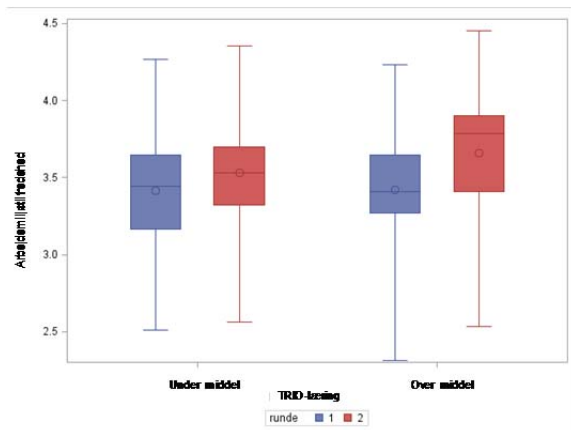
Endelig kan andre aktiviteter i institutionerne have betydet lige så meget som Pionerprojektet eller mere, som fx Klynger i Udvikling II, hvilket vil udviske forskellen i udvikling. Trioernes besvarelser af spørgeskemaerne peger i retning af, at dette kan være tilfældet.

7.3 Effektevaluering ved brug af procesevalueringssdata

Projektet gennemførte en række analyser af, hvordan procesvariablene påvirkede arbejdsmiljø og trivselsvariablene. Da procesvariablene kun var mål for de deltagende institutioner, blev analysen foretaget i Pioner-RDD gruppen, som bestod af Pioner-RCT og Pioner-20 grupperne. De ikke eksponerede institutioner blev dog ekskluderet. De enkelte procesvariable blev brugt til at dikotomisere gruppen, dvs. den blev delt op i to lige store grupper: en gruppe, som lå højt på den givne procesvariable og en gruppe, som lå lavt. Disse to grupper blev dernæst sammenlignet statistisk med en multi-level analyse. De to aksets datagrundlag er uafhængigt, idet x-aksen kommer fra procesevalueringen, mens y-aksen kommer fra spørgeskemaundersøgelsen blandt alle medarbejdere.

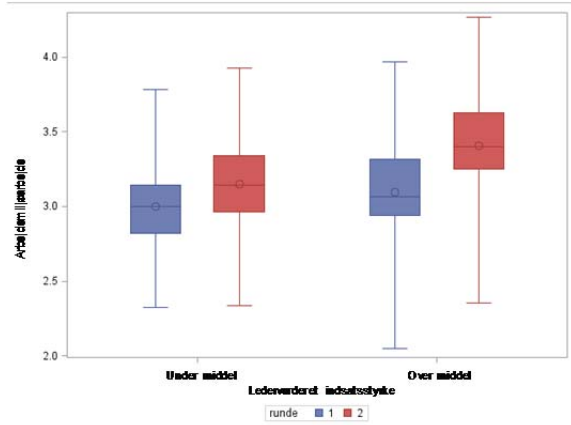
Figur 26 illustrerer denne type analyse. Figuren viser, at for Trio-læring lå enhederne i runde 1 ens, både dem som vurderede, de havde positiv udvikling i Trio-læring, som er over middel, og dem som ligger under middel. Ser vi på udviklingen fra runde 1 til runde 2, så kan vi se, at stigningen er større for de institutioner, som har haft en større udvikling i Trio-læring (fælles kumulativ). Analyserne viser, at Trio-læring hænger sammen med en større positiv udvikling for følgende skalaer i spørge-

skemaundersøgelsen: engagement, trivsel, krav, tempo, vertikal og horisontal social kapital, udviklingsledelse og kerneopgavekvalitet. Overraskende nok har forskel i Trio-læring ikke sammenhæng med forskel i arbejdsmiljøarbejde, men det skyldes til dels, at der sker en relativt stor udvikling i begge grupper – hvilket er positivt for projektet. Analyserne baseret på medarbejdernes vurdering af Triolæring viser, at der er sket en signifikant større udvikling på 0,16 ($p < .05$) i gruppen med høj læring i forhold til gruppen med lav. Derfor mener vi, at det er rimeligt at konkludere, at den positive tendens i størrelsesordenen 0,10 er et rimeligt billede af, at medarbejderne på de arbejdspladser, hvor Trioer har oplevet størst læring, også oplevet en større stigning i kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet.



Figur 26 Trio-læring i forhold til arbejdsmiljøtilfredshed

Figur 27 viser en tilsvarende figur for ledervurderet indsatsstyrke. Denne figur viser, at der sker en stigning i medarbejdernes vurdering af kvaliteten af institutionens arbejdsmiljøarbejde, som er større på de arbejdspladser, hvor lederens vurdering af indsatsstyrken (kumuleret) har været størst.



Figur 27 Arbejdsmiljøarbejde ift. ledervurderet indsatsstyrke

Tabel 10 viser sammenhænge mellem procesvariable udvalgt i procesevalueringssnittet i forhold til de valgte udfaldsparametre. Værdien i tabellen viser, hvor meget større udviklingen er i gennemsnit for spørgeskemaparameteren i gruppen med de højeste værdier af procesparameteren i forhold til gruppen med de laveste værdier. Med andre ord, er udviklingen i medarbejdernes vurdering af fx engagement større i institutioner med høje værdier af Trio-læring end i dem med lave værdier. Tabellen viser, at denne udvikling er 0,12 større. Symbolerne "*" og "+" angiver signifikansniveauet. Jo flere stjerner, desto sikrere er resultatet rent statistisk. Det skal understreges, at tabellen ikke angiver, om det er værdierne i den ene gruppe, der falder eller om de stiger i den anden. Derfor er der tilføjet en søjle, som angiver den generelle tendens. Symbolerne betyder: "-↑": at der ikke er nogen ændring i den første gruppe med de lave værdier, men at der er en stigning i den anden gruppe med de høje værdier; "↓↑": at der er et fald i den første gruppe og en stigning i den anden; og så fremdeles.

Tabel 10 Sammenhæng mellem proces- og spørgeskemaparametre

Procesparameter Spørgeskemaparameter	Generel tendens	Trio-læring	Leder indsatsstyrke	Medarbejder indsatsstyrke	Klyngeleder opbakning	Pædagogisk leder opbakning	Medarbejder evaluering	AMK-timer
Engagement	-↑	0,12*		0,14*		0,18***	0,09+	0,06*
Trivsel	-↑	0,12*			0,13**	0,09+	0,07*	0,05*
Krav	-↓				-0,16*			
Tempo	-↓	-0,14*			-0,20***			
Vertikal social kapital	↓-	0,10+		0,20***	0,15*	0,25***	0,11**	
Horisontal social kapital	↓↑	0,20***	0,17***		0,14*	0,11+	0,08**	
Udviklingsledelse	↓-	0,21*	0,14*	0,33***	0,30***	0,31***	0,04***	0,08*
Kerneopgavekvalitet	-↑	0,15*		0,19***	0,11*	0,16***	0,13***	0,08*
Opgavekvalitet	-↑	0,13*	0,13*	0,18**		0,17**		
Arbejdsmiljøarbejde	↑↑	0,10	0,16*	0,25***	0,14*	0,14**	0,19***	
Arbejdsmiljøtilfredshed	-↑	0,13*	0,13*		0,24***			

Signaturforklaring: "+": p<.1; "**": p<.05; "***": p<.01; "****": p<.001; "↑": stigning; "↓": fald; "↓-": fald i forhold til skala fra 1-5.

Af tabellen kan man se, at tendensen for arbejdsmiljøarbejdet passer med projektets formål. Der er sket en stigning i begge grupper, men stigningen er størst i de tilfælde, hvor læring, indsatsstyrke og opbakning er størst. Dvs. analysen tyder på, at projektets aktiviteter har haft en positiv effekt på institutionernes arbejdsmiljøarbejde. Størrelsesordenen svinger mellem 0,10 og 0,25, hvilket bygger ovenpå en samlet signifikant udvikling på ca. 0,2 (ikke rapporteret i tabel).

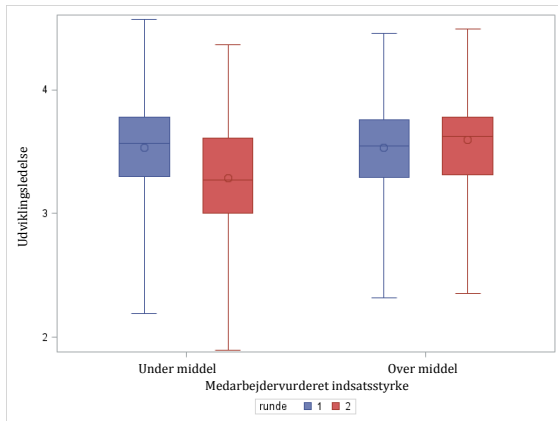
Der er en tendens til at arbejdsmiljøtilfredsheden blandt medarbejderne stiger. Stigningen er dog kun signifikant for de institutioner, hvor der er høj grad af klyngelederopbakning. Klyngelederopbakning giver også udslag på mange andre spørgeskemaparametre, hvilket kunne undre i forhold til det konkrete projekt, da klyngelederne ikke var særlig tæt tilknyttet. Udtalelser på de forskellige seminarer tyder på, at det særlige ved klyngelederopbakning er, at klyngelederne havde højt fokus på de institutioner som havde et meget højt sygefravær, hvor faldet i sygefravær har været særlig stort. Det kan forklare, at der er særlig store fald i krav og tempo der hvor klyngelederen bakker op. De mange forskellige udviklinger, som er associeret med denne parameter og med opbakning fra klyngeleder understreger, hvad mange andre undersøgelser har vist, nemlig at ledelsesopbakning til denne type interventioner er vigtigt.

Det er overraskende at man ikke kan se en effekt af brugen af AMK-timer arbejdsmiljøtilfredshed og arbejdsmiljøarbejdet. Analyserne tyder således på, at der ikke er forskel på, en institution har fået mange eller få AMK-timer, hvilket godt kan give mening i den forstand, at nogle problemer kræver en større indsats for at blive løst end andre. Analyserne tager heller ikke højde for institutionens størrelse, hvilket kan påvirke behovet for AMK-timer.

I forhold til kvaliteten af opgaveløsningen har vi to mål. *Kerneopgavekvalitet*, som især fokuserer på rammerne for opgaveløsningen, og *opgavekvalitet*, som fokuserer på de konkrete opgaver, som institutionen er god til at løse. Analyserne tyder på, at på de institutioner, hvor der er høj grad af læring i Trioen, og hvor der er størst indsatsstyrke og hvor der er størst ledelsesopbakning, sker der en positiv udvikling i løsningen af opgaverne, vurderet af medarbejderne.

Trivsel er tilsyneladende primært associeret med Triolæring og ledelsesopbakning, mens engagement også er associeret med medarbejdernes vurdering af indsatsstyrken. For vertikal social kapital

og udviklingsledelse, som begge handler om de ledelsesmæssige relationer, herunder inddragelse, er det interessant, at der sker et fald i de intuitioner, hvor læring, indsatsstyrke, ledelses-opbakning, og AMK støtte er lav, men ikke en stigning der hvor disse parametre er høje. Tabellen viser, at faldet er relativt stort på op til 0,33 point (Figur 28) – altså at en tredjedel af medarbejderne i en given institution fx flytter fra at vurdere kvaliteten af alle dimensioner af udviklingsledelse fra *i høj grad* til *delvis* – i de tilfælde, hvor der ikke har været så stor opbakning til Pionerprojektets aktiviteter.



Figur 28 Udviklingsledelse ift. medarbejdervurderet indsatsstyrke

Vi forsøgte med tilsvarende analyser at undersøge, om der var belæg for at konkludere, at forskellige typer af indsatser havde større effekt end andre. Vi delte indsatserne op i fire typer: *kerneindsatser*, som samlede de pædagogiske indsatser; *strukturindsatser*, som samlede alle indsatser der handlede om organisering og møder; *relationsindsatser*, som handlede om kultur, dialog, sladder, mv.; og *fysiske indsatser*, som handlede om støj, ergonomi, mv. Vi sammenlignede effekten af disse indsatser, men det viste sig, at vi ikke kunne finde signifikante forskelle, så vi mener ikke der er belæg for at konkludere at en type indsats virker bedre end de andre. Til gengæld kunne vi se, at alle disse indsatser fungerede bedst, når der var ledelsesopbakning og styrke bag indsatsen.

Vi gennemførte også en række analyser af udviklingen i kort sygefravær i forhold til udvalgte procesvariabel. Det viste sig, at de institutioner, hvor Trioerne vurderede at deres læring var høj, havde et signifikant fald i kort sygefravær. Dette gjorde sig også gældende for institutioner, som havde høj grad af større fra klyngelederen og høj indsatsstyrke. Effekten var mellem 0,5 og 1,5 dags sygefravær ekstra. Endelig viste analyserne også, at der var større sandsynlighed for det korte sygefravær faldt i institutioner med mere end to indsatser.

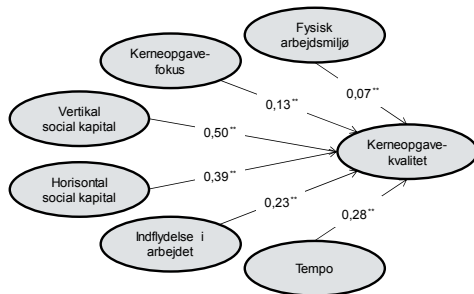
Opsamlende kan det konkluderes, at hvor analysen af forskellen på grupperne i RCT undersøgelsen ikke tydede på, at projektets udviklinger i forhold til arbejdsmiljø og trivsel kunne knyttes til projektets aktiviteter, så tyder analyserne af projektets udvikling blandt alle de deltagende institutioner i forhold til projektets interventionskomponenter på, at projektets aktiviteter har haft en effekt på de ønskede udfaldsparametre: arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljø, trivsel, kvalitet og kort sygefravær. At man ikke kan identificere resultatet i de overordnede analyser tyder på, at interventionen har haft vanskeligt ved at "overdøve" andre ændringer, som er sket løbende i BUF i projektperioden, men at projektets komponenter har den ønskede effekt, når blot de udføres med tilstrækkelig styrke, engagement i læringsaktiviteter og ledelsesopbakning.

7.4 Tværgående analyser af arbejdsmiljø, social kapital, trivsel og forældretilfredshed

De overstående analyser fik os til at overveje, om vore grundlæggende antagelser om sammenhænge mellem undersøgelsens trivsels-, sygefraværs- og arbejdsmiljøvariablene var forkerte. Vi har derfor gennemført en række analyser, som sammenligner de forskellige variable og skalaer. For det første har vi udført nogle relativt simple korrelations og lineær regressionsanalyser. For det andet har vi gennemført analyser i en multi-level lineær regressionsmodel, hvor det maksimalt mulige variable

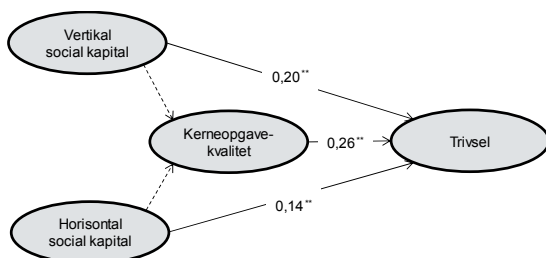
inddrages i analysen af mulige sammenhænge mellem organisatoriske arbejdsmiljøvariable og trivselsvariable for medarbejderne.

Figur 29 illustrerer en række analyser, som blev foretaget på baselinedata. De er estimater i generel lineær multilevel-model, hvor vi har kontrolleret for køn, alder, stillingstype og arbejdsfunktion. Der indgår omkring 1.400 svar i hver analyse. "***" betyder at signifikansniveauet er $p < .0001$. Pilene antyder en kausalrelation, som ikke kan testes i tværsnitsdata, som derfor er teoretisk antaget. Analysen viser, at der er positive sammenhænge mellem kerneopgaven og en række parametre: indflydelse, tempo, horisontal og vertikal kapital og fysisk arbejdsmiljø. Vi har ikke medtaget udviklingsledelse i analysen, da vertikal social kapital og udviklingsledelse er så tæt korreleret i datasættet, at de ikke kan indgå som selvstændige variable. Figuren viser også, at skalaen for kerneopgavefokus hænger positivt sammen med kerneopgavekvalitet, men sammenhængen er relativt svag. Dvs. der er ikke så meget, der tyder på, at personalet i daginstitutionernes mulighed for at udføre kerneopgaven i en rimelig kvalitet hænger tæt sammen med muligheden for at fokusere på det, man opfatter som de vigtigste opgaver. Det skyldes formentlig, at personalet fortrinsvis oplever, at de arbejder med opgaver, som har med kerneopgaven at gøre.

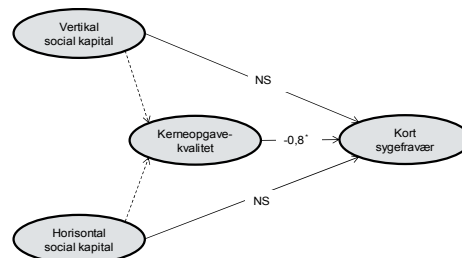


Figur 29 Sammenhæng mellem skalaer og variable i baseline

Figur 30 illustrerer hvordan kerneopgavekvalitet, social kapital og trivsel hænger sammen. I denne analyse indgår alle variablene i samme model med trivsel som udfaldsvariabel. Der er kontrolleret for køn, alder, stillingstype og arbejdsfunktion og antal respondenter er $N=1271$ og signifikansniveauet er "***": $p < 0,05$. Under en teoretisk antagelse om kausalitet viser modellen, at de to typer social kapital og kerneopgavekvaliteten påvirker trivsel uafhængigt af hinanden – dvs. de giver hvert et umedieret bidrag. Vi har også gennemført analyser, der viser, at tempo og indflydelse hver især også bidrager, men den statistiske styrke er ikke stor nok til at inddrage alle de ovenstående parametre. En tilsvarende model af sammenhængen med kort sygefravær viser, at variablene hver især har negativ sammenhæng med kort sygefravær, men når de er i samme model, så har kerneopgavekvalitet den stærkeste sammenhæng (Figur 31).

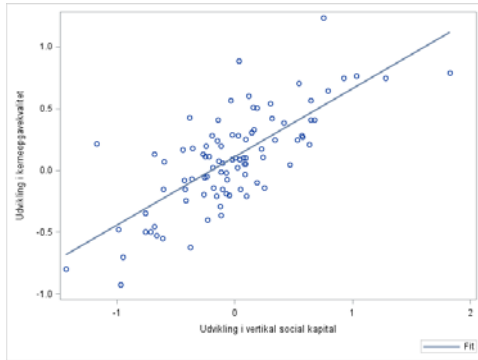


Figur 30 Kerneopgave og trivsel ved baseline

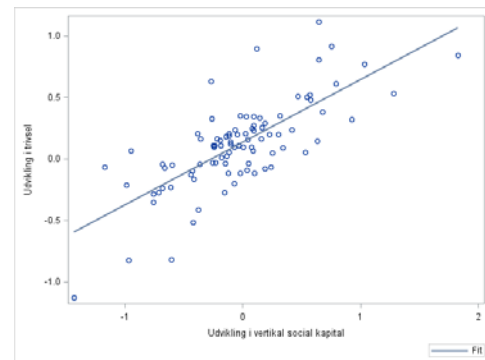


Figur 31 Kerneopgave og kort sygefravær

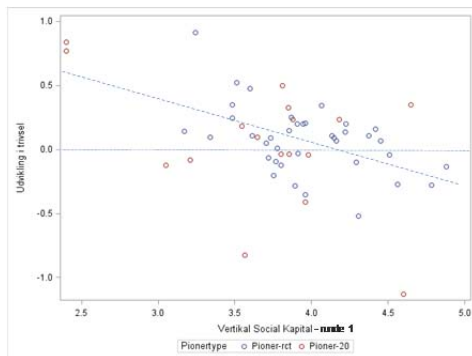
Analyserne af baseline spørgeskemaet viste således, at der var relativt tæt sammenhæng mellem social kapital mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdernes opfattelse af, om de kunne udføre kerneopgaven i tilfredsstillende kvalitet og med trivsel. Vi var derfor meget nysgerrige om denne sammenhæng også kunne genfindes i udviklingsdata. Figur 32 og Figur 33 viser, at dette er tilfældet. Der er en relativt stærk sammenhæng mellem institutioner, hvor medarbejdernes vurdering af vertikal social kapital stiger og institutioner, hvor deres vurdering af kerneopgavekvaliteten stiger.



Figur 32 Udvikling i social kapital og kerneopgaven

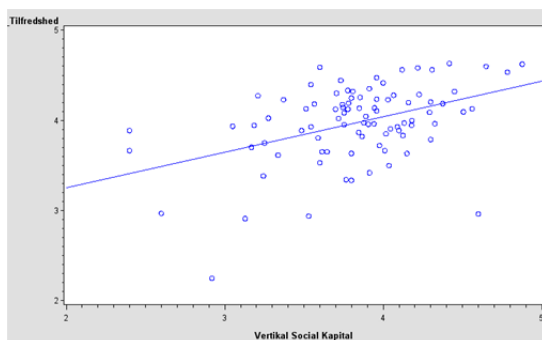


Figur 33 Udvikling i Social kapital og trivsel



Figur 34 Social kapital ved baseline ift. udvikling i trivsel

Figur 34 viser, at et højt niveau af vertikal social kapital ikke hænger sammen med udvikling i trivsel – snare tværtimod. Det skyldes formentlig, at de enheder som har høj social kapital allerede har et højt niveau af trivsel, som derfor ikke kan stige, men kun kan vedligeholdes. Som vi så tidligere hænger udviklingen af trivsel statistisk set sammen med udviklingen af social kapital, så et lavt niveau af vertikal social kapital er paradoksalt nok en bedre forudsætning for at udvikle bedre trivsel, selv om et lavere niveau af social kapital gør det vanskeligere at gennemføre udviklingsprojekter.



Figur 35 Sammenhæng mellem vertikal social kapital og forældretilfredshed

I forhold til målingerne af brugertilfredshed ved baseline, så viser analyserne, at der er en positiv statistisk signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af kerneopgavekvalitet og forældrenes generelle tilfredshed med institutionen. Det viser sig, at de to generelle spørgsmål om tilfredshed har den stærkeste sammenhæng med kerneopgavekvalitet. Går man i detaljer med medarbejdernes vurdering af hvor god organisationen er til forældresamarbejde, så har denne variabel den stærkeste sammenhæng med forældrenes vurdering af forældresamarbejdet. Det vil sige, at undersøgelsen tyder på, at man kan bruge medarbejdernes evalueringer som en indikation på forældrenes tilfredshed. **Figur 35** viser, at der er en relativ tæt lineær sammenhæng mellem de ansattes opfattelse af den vertikale sociale kapital og forældretilfredsheden.

Sammenfattende kan man sige, at analyserne bekræfter de forventede sammenhænge i forhold til projektets antagelser og tidligere forskningsresultater. Social kapital variablene har positiv sammenhæng med arbejdsmiljø og trivsel. Det nye som dette projekt bibringer, er, at målet for kerneopgaven også hænger tæt sammen med trivsel og kort sygefravær. Om sammenhængen går den ene vej eller anden vej kan projektet ikke afdække, da det ville kræve mindst tre målinger, men det er nok sandsynligt, at den går begge veje. Hvis der er mindre sygefravær er der flere fagligt kvalificerede medarbejdere på arbejde til at varetage opgaverne, og dermed bliver muligheden for at udføre arbejdet i en høj kvalitet større. Omvendt så peger teorien også på, at når det er vanskeligt at udføre sit arbejde i en ordentlig kvalitet, så falder medarbejdernes trivsel og velbefindende, og dermed sandsynligvis også sygefraværet.

7.5 Betydningen af fagligheden

Vi har gennemført en række analyser, som sammenligner pædagogerne, pædagogmedhjælperne og andre kortuddannede grupper. Vi fremhæver her nogle få resultater af disse analyser. For det første viser analyserne, at pædagogmedhjælperne har lidt højere kort sygefravær end pædagogerne, men der er ikke signifikant forskel på jobtilfredshed og trivsel (når der er kontrolleret for alder, køn og institutionstype). Til gengæld har andre kortuddannede grupper lidt lavere kort sygefravær og højere trivsel. Pædagogerne vurderede kerneopgavekvaliteten signifikant lavere end pædagogmedhjælperne (0,17 point på skalaen fra 1 til 5).

Vi gennemførte analyser af de to grupper af spørgsmål om ni konkrete arbejdsopgaver, hvor deltagerne dels blev spurgt om, i hvor høj grad de ville prioritere de enkelte opgaver, hvis der var travlt, og dels om hvor god institutionen var til at løse disse opgaver. For at få afgjort, hvordan de faglige prioriteringer hang sammen med hvor god institutionen var, gennemførte vi analyser af forskellene mellem disse to variable. Denne analyse viste, at for alle de pædagogfaglige aktiviteter på nær dokumentation, havde pædagogerne en signifikant større forskel mellem hvor højt de ville prioritere en given opgave og hvor god de mente institutionen var til at løse den. Det gjaldt for opgaverne: at skabe tryghed, at skabe nære relationer, at skabe rammer for fællesskaber og generel udvikling, at udvikle færdigheder og at udnytte daglige rutiner som pædagogisk situationer.

Vi tolker disse analyser som, at pædagogernes faglighed har en betydning for, hvor kritisk de går til opgaverne og derfor også, hvordan de derfor tolker niveauet af kerneopgavekvalitet. Det har dog tilsyneladende ikke betydning for deres niveau af trivsel, men det kan skyldes at de har signifikant større indflydelse på eget arbejde.

8. Diskussion og konklusion

Gennem rapporten har vi i delkonklusioner fremhævet forhold som fremmede og hæmmede implementeringen af Pionerprojektet og derudfra kommet med nogle anbefalinger. Afslutningsvis samler vi op på undersøgelsens vigtigste konklusioner og anbefalinger.

Overordnet set lykkedes projektet med at involvere 62 institutioner i projektets fælles aktiviteter, som overordnet set bestod af fem heldagsseminarer, en medarbejderworkshop og møder mellem Trioerne og konsulenter fra Grontmij og AMK. Langt de fleste Trioer deltog i alle projektets aktiviteter og de vurderede, at de delvist eller i høj grad fik arbejdsmiljørelevant læring og metoder fra aktiviteterne. Set i det lys lykkedes projektet med at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i de deltagende daginstitutioner.

Alle de deltagende institutioner arbejdede med at udvikle og implementere konkrete indsatser. Størstedelen af Trioerne lagde efter deres egen vurdering en middel til høj indsats i at gennemføre projektaktiviteter i institutionerne. Antallet af indsatser og intensiteten af arbejdet med indsatserne varierede fra institution til institutioner, men størstedelen af institutionerne arbejdede i høj grad på at implementere indsatser. Der blev udviklet 153 indsatser, hvoraf over 100 blev gennemført. De fordelte

sig på følgende overordnede kategorier: pædagogisk faglighed, møder og organisering, kultur, samarbejde, kommunikation, støj, ergonomi og forældresamarbejde. Set i det lys lykkedes projektet med at skabe arbejdsmiljøindsatser, som tog afsæt i kerneopgaven. Nogle for at arbejde direkte med det pædagogiske arbejde andre for at forbedre mulighed for at gennemføre kerneopgaven.

Forvaltningen og arbejdsmiljøsystemet i BUF opnåede en række erfaringer gennem projektet, blandt andet med hvordan institutionerne kan benytte Trio-samarbejde til at løfte arbejdsmiljøarbejdet, og hvor vigtige kommunikationskanalerne er for sådanne centrale projektinitiativer, samt hvordan klyngelederne kan involveres i arbejdsmiljøarbejdet, m.m.

8.1 Diskussion af projektets resultater

Succesmålene for projektet var som nævnt overfor, at sygefraværet skulle falde med 3,5 kalenderdag per medarbejder per år, at medarbejdertilfredsheden skulle øges med 0,5 point i trivselsundersøgelse, at afgøre hvilke typer af indsatser, der har den største positive effekt på sygefravær og trivsel samt om indsatserne øger kvaliteten af kerneopgaven.

Faldet i det samlede sygefravær for de deltagende institutioner var på 4,4 dage per medarbejder i perioden fra 2010 til 2013. På den måde var det første succeskriterium opfyldt. Da variationen er meget stor på det lange sygefravær, var projektets evaluering bygget op om kort sygefravær. Det korte sygefravær faldt ca. 0,5 dage mere per medarbejder fra 2011 til 2013 i de tilfældigt udvalgte institutioner end i kontrolinstitutionerne. Dette fald kan med stor sandsynlighed tilskrives projektets aktiviteter.

Procesanalyserne tyder på, at effekten af interventionen på kort sygefravær meget vel kan have været væsentligt større end 0,5 dage over to år, for de institutionerne der bruger tid på projektet, hvor Trioen har lært noget og hvor ledelsen har støttet op om projektet. For at være tro mod RCT og RDD analysen kommer vi dog med et konservativt skøn. At forskellen ikke er større kan skyldes mange forhold, fx at kontrolenhederne ikke har undladt at gøre noget aktivt for at forbedre deres arbejdsmiljø, mens de deltagende institutioner brugte tid på projektet, og at kontrolenhederne via klyngestrukturen kan have lært af deltagerne. Desuden viser procesanalysen, at en stor del af deltagerne vurderer, at andre forandringer kan have haft lige så stor betydning for sygefravær og trivsel som projektets aktiviteter. Figur 36 viser et grafisk overblik over forhold som i undersøgelsen har sammenhæng med sygefraværet.



Figur 36 Forhold som påvirker sygefraværet

Medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøarbejdet, deres tilfredshed med arbejdsmiljøet, deres trivsel og deres vurdering af kerneopgavekvalitet forbedres i projektperioden. Trivsel forbedres 0,15 point i perioden, hvilket er noget under succeskriteriet. Desuden viser sammenligningen med kontrolgruppen, at forbedringerne også finder sted i kontrolgruppen. Det er derfor vanskeligt at tilskrive for-

bedringerne projektets aktiviteter. Årsagerne kan være andre forandringer, og at kontrolgruppen ikke ligger på den lade side i projektforløbet, fx er der flere kontrolinstitutioner som har foretaget et stort spring i vertikal social kapital i projektperioden. Dette var vanskeligere for deltagerne, fordi de i udgangspunktet lå højere på trivsel, kerneopgavekvalitet og social kapital. Figur 37 viser et grafisk overblik over forhold som i undersøgelsen har sammenhæng med trivsel og arbejdsmiljø.



Figur 37 Forhold som påvirker trivsel og arbejdsmiljø

Procesevalueringen viser dog, at arbejdsmiljøarbejdet, trivsel og kerneopgaven forbedres mere i de enheder, som har højere aktivitet, lærer mere og har større ledelsesopbakning, end i de institutioner, hvor dette ikke er tilfældet. Dermed konkluderer vi, at de institutioner, som har haft stort behov og som har ydet en stor indsats, har haft effekt af projektet, herunder at kerneopgavekvaliteten er blevet forbedret, hvilket opfylder det sidste succeskriterium. Figur 38 viser et grafisk overblik over forhold som i undersøgelsen har sammenhæng med medarbejdernes vurdering af kerneopgavekvaliteten.



Figur 38 Forhold som påvirker kerneopgavekvaliteten

Det blev undersøgt om der var forskel på de forskellige typer af indsatsers effekt på arbejdsmiljø og trivsel. Det var ikke muligt at finde forskelle. På den måde kunne projektets tredje succeskriterium ikke afgøres. Det var dog muligt at konkludere, at alle typer indsats kunne have en positiv effekt på trivsel og kerneopgavekvalitet, hvis der var ledelsesmæssig opbakning, hvis trio'en lærte noget og hvis der blev lagt en arbejdsindsats i projektet.

8.2 Gennemførelse af organisationsforandringer med obligatorisk deltagelse

I forhold til et arbejdsmiljøprojekt, så havde Pionerprojektet den særlige konstruktion, at det var obligatorisk at deltage. Vi kan konkludere, at det absolut ikke var uproblematisk, på trods af at de deltagende institutioner selv kunne definere deres indsats, at de fik kompensation for deltagelse i projektet, at indsatserne skulle tage udgangspunkt i kerneopgaven og at både ledelse og de faglige organi-

sationer stod bag projektet. Vi kan dog også konstatere at mange af de problemer, som opstod i starten af projektet blev overvundet, ikke mindst fordi projektet havde stor fleksibilitet i forhold til hvilke indsatser man kunne arbejde med og fordi konsulenterne fra Grontmij tilpassede deres vejledning og seminarerne i forhold til den feedback som institutionerne gav.

Læringen i forhold til dette er, at projektet utvivlsomt fik en række institutioner med, som normalt ikke ville have meldt sig frivilligt. Flere af disse institutioner var meget glade for at være blevet involveret i projektet. Det betød dog også, at en mindre gruppe institutioner var ret negative over at være blevet udvalgt til projektet. Hvis ikke forvaltningen i BUF havde været så dedikeret til projektet og loyal overfor evalueringsdesignet, så ville man nok have ladet 5-10 institutioner melde sig ud. Det kunne måske også have betydet en mere positiv udvikling i trivsel mv. Det giver dog et meget mere realistisk billede at alle deltagerne forblev i projektet i forhold til andre ledelsesmæssige forandrings tiltag, hvor der heller ikke er frivillig deltagelse.

Modstanden mod projektet skyldes hovedsagelig tre forhold: uenighed om udvælgelseskriterium og problemdefinition mellem institution, projekt og for mange lokale konflikter eller for få ressourcer og modstand fra klyngelederens side. I forhold til uenigheden om udvælgelseskriterium kunne nogle problemer have været undgået med en bedre kommunikation og højere grad af involvering af klyngeledere og pædagogiske ledere i projektdefinitionsfasen. Det er dog også nødvendigt at forstå at nogle af problemerne formentlig skyldtes at omstruktureringen til klyngeledelse var sket relativt kort tid inden projektets start.

Alt i alt kan man konkludere, at det er vanskeligt at afveje fordelene og ulemperne ved at benytte obligatorisk deltagelse, men at vi hælder til, at det i arbejdsmiljøarbejdet er en fordel at fokusere på de organisationer som har mest behov, hvis man er indstillet på at tilpasse projektet i forhold til deltageres ønsker og indvendinger.

8.3 Samarbejds erfaringer

Projektet gjorde nogle vigtige erfaringer i forhold til samarbejde mellem de centrale projektaktører. For det første, så var det helt centralt, at projektet blev solidt forankret med reference til direktionen og deltagelse af ledelsen af HR. Det betød, at der kunne tages konkret handling, når der blev opdaget problemer mellem fx klyngeleder og pædagogiske leder, som påvirkede projektet, eller hvis specifikke klyngeledere ikke støttede op om projektet. Det var også helt centralt, at der blev oprettet en styre- og følgegruppe med bred repræsentation af faglig repræsentanter, forskellige ledelseslag, og repræsentanter fra fonden.

For det andet så var det i flere projektfaser helt centralt, at de faglige organisationer blev involveret. De var med til at udforme projektdesignet, de var med til at støtte op om obligatorisk deltagelse, de trak i trådene, når der var modstand i nogle institutioner, de hjalp til med at kommunikere om projektet og med at få en høj svarprocent i spørgeskemaundersøgelserne.

For det tredje var det essentielt, at der var et tæt samarbejde mellem projektledelsen i BUF, Grontmij, AMK og forskerne, fordi det gav mulighed for at tilpasse projektets aktiviteter, så de både respekterede de interne spilleregler i BUF, at de efterlevede gode arbejdsmiljøfaglige praksisser og at de respekterede det evalueringsmæssige design. Det gav også en del spændinger, fx i forhold til at holde fast i den obligatoriske deltagelse, hvor konsulenterne måske hellere ville have ladet enkelte institutioner forlade projektet.

8.4 Anbefalinger og forankring

Baseret på projektets erfaringer og feedback fra deltagerne på seminarerne, kan vi anbefale, at basere arbejdsmiljøarbejdet i daginstitutioner på Trioen. Det kræver dog, at man hjælper Trioerne til at finde deres roller i Triosamarbejdet, herunder hvem der har hvilke ansvarsområder, hvordan man forholder sig til kollegerne, og ikke mindst hvordan man når til enighed i Trioen. Vi kan også anbefale, at Trioerne lærer hvordan de bedst muligt kan involvere kollegerne og få deres feedback om, støtte til

og deltagelse i forbedringsinitiativer. I den forbindelse anbefaler vi, at lære dem at benytte projektleddelsesværktøjer som fx faseplanlægning. Vi kan også anbefale at anvende systematiske evalueringsmetoder benyttes løbende og aktivt.

Vi kan også anbefale, at Trioens arbejde med at udvikle og gennemføre arbejdsmiljøindsatser tager udgangspunkt i kerneopgaven, dels fordi det engagerer kollegerne, hvis de bliver involveret i konkrete aktiviteter, som kan forbedre deres arbejdsdag, dels fordi det skaber bedre forankring i den ledelsesmæssige praksis. Eksemplerne fra Pionerprojektet inkluderer en bred vifte af indsatser, som skaber rum for pædagogisk refleksion, som sikrer bedre gennemførelse af pædagogiske aktiviteter, som forbedrer samarbejdet mellem kolleger og tonen på arbejdspladsen, som forbedrer organisering og kulturen, med mere. Det kan anbefales at arbejde med mere end en type indsats. Endelig viser analyserne også, at det er vigtigt at hjælpe lederne til at blive gode udviklingsledere og sikre høj social kapital.

Forankringen blev gennemført på flere planer. I ledelsesstregen blev projektets resultater og anbefalinger præsenteret for klyngeledere og områdechefer. Medarbejderne blev præsenteret for projektets resultater på seminarer arrangeret i regi af LFS. I samarbejds- og arbejdsmiljøsystemet ved præsentation for samarbejdsorganerne og ved at indarbejde læring fra projektet i MED-uddannelsen i BUF samt i skriftligt materiale.

I forhold til fremtidige arbejdsmiljøprojekter, så bør mange af de overstående anbefalinger tages i betragtning. I forhold til evaluering, så mener vi, at der er stor værdi i at have mange ensartede organisationer med, så det er muligt at arbejde statistisk på organisationsniveauet, men det er vigtigt at man er helt bevidst om det trade-off der ligger i, at sådanne interventioner skal have en høj grad af standardisering, og at det kan skabe modstand imod projektet og forhindre fleksibilitet. Desuden skal det overvejes, om interventionen er tilstrækkelig stærk til at "overdøve" andre tiltag, for ellers kan det være spild af tid. Det kan desuden ikke understreges kraftigt nok, at en grundig procesevaluering er essentiel for at kunne vurdere udviklingen i sådanne projekter. Endelig er det uhyre vanskeligt at styre så store projekter og kommunikere effektivt. Det er værd at overveje at inddrage professionelle i fx kommunikationen, fordi det kan helt essentielt for om de enkelte deltagere forstår og involverer sig i projektet.



BILAGSRAPPORT
PIONERPROJEKTET
ET ARBEJDSMILJØPROJEKT
GENNEMFØRT I
KØBENHAVNS KOMMUNES
BØRNE- OG UNGDOMSFORVALTNING
MED STØTTE FRA
FOREBYGGELSESFONDEN

Ole H. Sørensen, Lektor, Center for Industrial Produktion, Aalborg Universitet

Hanne Christensen, Arbejdsmiljøkonsulent, Grontmij

Gunilla Martins, HR- og arbejdsmiljøkonsulent, Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning

Elisabeth Framke, Ph.d.-studerende, Center for Industrial Produktion, Aalborg Universitet

Sara Kjær, freelance konsulent, tidligere medarbejder på projektet

Aalborg Universitet, 2015

Indholdsfortegnelse

Bilag 1. Perler i Pionerprojektet.....	3
Bilag 2. Baseline spørgeskema.....	18
Bilag 3. Programteori for projektets hovedaktiviteter	27
Bilag 4. Programteori for projektets aktivitetstyper	28
Bilag 5. Ekstra spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsens opfølgningsskema	29
Bilag 6. Forklaring af spørgeskemavariabel fra medarbejderspørgeskema.....	30
Bilag 7. Spørgsmål i brugerundersøgelse.....	35
Bilag 8. Spørgsmål og skalaer fra procesevalueringsspørgsmål stillet til Trioer og konsulenter.....	36
Bilag 9. Konsulenternes interviewguide til Trio.....	38
Bilag 10. Konsulenternes interviewguide til medarbejderne	40
Bilag 11. Invitation til deltagelse i delprojekt om gode historier	42
Bilag 12. Informationsbrev til institution om delprojekt de gode historier	44
Bilag 13. Interviewguide til Trio om de gode historier.....	45
Bilag 14. Interviewguide til Trio og medarbejdere i afsluttende evaluering.....	48
Bilag 15. Interviewguide til konsulenter i afsluttende evaluering.....	52
Bilag 16. Oversigt over artikler bragt i aviser og fagblade	54
Bilag 17. Samtlige indsatser i Pionerprojektet.....	55
Bilag 18. Værktøj til Trio: Faseplanen	59
Bilag 19. Checkliste til Trio som forandringsagent	60
Bilag 20. Værktøj til Trio: Evalueringscirklen	61

Bilag 1. Perler i Pionerprojektet

Dette bilag indeholder en oversigt over de gode praksisser (perler), som konsulenterne identificerede i samarbejde med de deltagende inspirations- og pionerenheder.



Om Perlerne

Dette hæfte indeholder en række "Perler" om, hvad 16 kommunale daginstitutioner i Københavns Kommune identificerer som god praksis i forhold til deres daglige arbejde. Perlerne er fundet som et led i Pionerprojektet, hvor en gruppe konsulenter har været ude at lave observationer og talt med medarbejdere samt pædagogiske ledere i daginstitutionerne. Disse 16 daginstitutioner betegnes i Pionerprojektet som inspirationsenheder. Det er enheder, som er blevet udvalgt, fordi de både har et lavt kort sygefravær og en høj trivsel. Perlerne kan med letthed overføres til andre institutioner, men de skal ikke ses som konkrete anbefalinger fra Børne- og Ungdomsforvaltningen, snarere som inspirationer. Perlerne er opdelt inden for følgende seks kategoriseringer:

Arbejdsmiljø	3
Planlægning af arbejdet	5
Ledelse	7
Medarbejderkultur	9
Forældresamarbejde	11
Pædagogisk praksis	13

Pionerprojektet er et treårigt arbejdsmiljøprojekt, som har til formål at forbedre arbejdsmiljøet og trivslen på 64 kommunale daginstitutioner med et højt kort sygefravær. Der kan læses mere om Pionerprojektet på www.mitbuf.dk under Arbejdsmiljø.

Modtage børn siddende

Ansatte modtager børnene siddende og forældre bliver orienteret om praksis ved introduktion. Forebygger løft og dårlige arbejdsstillinger.

Sladderpolitik

Ledelse og medarbejdere har udarbejdet en politik omkring kommunikation og konflikthåndtering. Politikken forebygger sladder og dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Superbrugere til alle hjælpemidler

Superbrugerne har den opgave at oplære alle nyansatte i brug af hjælpemidler. Forebygger løft og dårlige arbejdsstillinger.

Dybe trappetrin på trappen til legepladsen

Dybe trappetrin betyder, at mindre børn har meget lettere ved selv at gå på trapper. Forebygger løft og dårlige arbejdsstillinger.

Bruger gribetang til at samle legetøj sammen

Specielbygget gribetang til at samle legetøj op fra gulvet. Forebygger løft og dårlige arbejdsstillinger.

En let berøring og øjenkontakt kan reducere støjniveauet

Ved at fokusere på måden kontakten mellem voksen og barn er, er det muligt at regulere børnenes adfærd, så støjniveauet reduceres.

Tag dig en akutdag

Ved at aftale i personalegruppen, at man kan tage en feriedag uden varsel (en akutdag), har man skabt et bedre arbejdsklima.

1. punkt på dagsordenen på P-mødet er Trivsel

En metode til at fokusere på alles trivsel er, at sikre, at der bliver talt om det. Et fast punkt på dagsordenen betyder, at det bliver tilbagevendende at tale om trivsel.

Kom gerne, selvom vi skal tage lidt hensyn til dig

Sætter fokus på nærvær i stedet for fravær. Har formuleret en målsætning, der siger, at det er vigtigere, at du er her, uden at kunne yde optimalt, end at du slet ikke er her.

Farver har indflydelse på din adfærd

Farvevalget af vægge og stort inventar har betydning for, hvorledes du bevæger dig, og hvorledes du kommunikerer. Nogle farver påvirker vores adfærd, så vi bliver mere rolige.

Støjkursus kan medvirke til omorganisering

Kendskab til betydningen af arbejdsorganiseringen i forhold til støjniveauet gør, at ændringer i arbejdet kan udføres. Støjniveauet opleves at være reduceret med denne praksis.

Valg af inventar reducerer støjniveauet

Forskellige former for tekstiler, duge og gulvtæpper har forskellig evne til at absorbere lyden. Der kan opnås stor støjreducering ved at anvende de mest dæmpende materialer.

Hjælpemidler til garderoben

På- og afklædningssituationer for børnene kan være belastende for medarbejderne. Der findes mange hjælpemidler til at sikre bedre arbejdsstillinger.

Nej tak til produkter og inventar med farlige kemiske stoffer

Udskiftning af 60 % af alt legetøj samt duge og gulvtæpper betyder, at institutionen er så godt som 'kemikaliefri'. Nyt inventar og legetøj har betydet ny kreativitet.

Oprydning på legepladsen

Et special-bygget griberedskab til at sætte cyklerne på plads på legepladsen forebygger foroverbøjede arbejdsstillinger.



PLANLÆGNING AF ARBEJDET

Fast rytme på dagen og alle er klar over, hvem der gør hvad

Arbejdsdeling mellem medarbejdere er klar; der lægges ugeplan for børneaktiviteter, og hver morgen bruges 5-10 min på at tilpasse dagens bemanning og aktiviteter.

Stjernetid en halv time hver uge

Hver pædagog har ½ time hver uge til at gå i enerum og lave fagligt arbejde f.eks. dokumentation eller forberedelse af samtaler.

Dagligt postmøde

Dagligt postmøde for alle (også køkken), mens børnene sover. Leder viderebringer info udefra. Praktiske ting koordineres og planlægges. Der informeres om nye børn, problemer m.m.

Hvem rydder op?

Ansættelse af to gymnasie piger, der om eftermiddagen på skift rydder op i garderoberne og på stuerne, hvilket opleves som en 'gave'.

Selvkørende teamstuer

Selvkørende teamstuer – stuerne arbejder sammen to og to. Laver aktiviteter på tværs af stuerne og dækker hinanden ind ved sygdom og ferie.

Hver ansat har fast 6 børn

Hvert barn er i en lille primærgruppe på 6 børn tilknyttet en pædagog. Pædagogen kan give særlig opmærksomhed til hvert barn. Giver mindre stress, at man ikke er ansvarlig for alle børn på stuen og at vide, at der er nogen, der ser de andre.

Alle hører til alle

Alle børn deles om alle de voksne - og de voksne deles ligesådan om alle børnene.

Stor opgaveuddeling til medarbejderne - medfører høj faglighed

Medarbejderne kan få det ansvar, de ønsker, og de får tid til opgaverne. Fx kontakt til pladsanvisningen, indkøb og udarbejdelse af pauseplanen, som laves dagligt.



PLANLÆGNING AF ARBEJDET

Dine kompetencer skal i spil med andres kompetencer

Personalet er sammensat i par ud fra interesser, kompetencer og ud fra Belbin-teamprofil*. Det opleves, at man tilsammen kan mere.

*Belbin-teamprofil er en måde, hvorpå kompetencer kan beskrives på.

Et godt stueteam komplementerer hinanden

Personalesammensætning på de enkelte stuer sigter mod komplementære kompetencer og personprofiler. Fagligheden opleves større.

Katalog over kompetencer for alle ansatte i klyngen

En klynge understøtter, at medarbejderne lærer hinanden at kende gennem fælles sociale arrangementer, men også at de udnytter hinandens forskellige faglige kompetencer.

Gensidig inspiration ændrer planlægningen

Stuerne fortæller på morgenmødet hinanden om spændende aktiviteter, som man har lavet med børnene, og der lyttes. Det kan betyde omstrukturering af dagen, så andre kan planlægge at få mulighed for at opleve noget tilsvarende.

Bærbare pc'er med net-forbindelse og printer på alle stuer

Udstyret bruges til at løse praktiske opgaver ved morgensamlingen. Diskussionspunkter og ideer bliver hurtigt tjekket.

Alle skal ikke diskutere alt

Mødestruktur, der sikrer, at punkter drøftes af så få som muligt. Mødetyper som morgenmøde, stuemøde, onsdagsmøde, husmøde, personalemøde og visionsmøde er lagt i en fast struktur, hvilket giver mulighed for at skubbe en sag 'opad', hvis den bliver for 'stor'.

Personalemøder med faglige indlæg og diskussioner

Personalet skiftes til at komme med fagligt input – et tema, en artikel, en faglig problemstilling.

Høj grad af skriftlighed

Tanker og beslutninger fra møder og i forbindelse med projekter skal nedfældes for at fastholdes.

Drøftelse af økonomiens betydning for pædagogik

Har fokus på, at der ved besparelser tages stilling til, hvad der ikke længere skal gøres. Har på p-møde arbejdet med budgettets betydning for den pædagogiske praksis.

Leder laver liste af opgaver til uddelegering

Medarbejderne kan byde ind på det, de har lyst og evne til. Det medvirker til at fordele og fællesgøre ansvar.

Årsplaner hænges synligt

Forsiden af årsplanerne for de sidste år hænger i rammer på væggen i persona-lerummet for at synliggøre dem som et aktivt redskab.

Fælles coach

En coach har i en periode deltaget på alle p-møder, hvilket resulterede i et vær-diprogram. Nu kommer coachen to gange årligt på p-møder.

Narrative metoder på p-møder

Leder bruger gruppearbejde, interview- og bevidningsmetoder* på personale-møderne for at skabe en reflekterende praksis.

*Bevidning handler bl.a. om at kunne lytte aktivt og citere, hvad den anden siger.

Leder skaber faglighed på p-møder

På p-møderne trækker lederen faglige tråde fra ét til flere børn og fra praksis til den generelle pædagogik.

Klargør vilkår og muligheder for personalet

Leder stopper diskussioner og siger 'sådan er det', hvis det opleves, at der ikke er noget at gøre ved udefrakommende beslutninger.

Alternativ økonomistyring

Leder har stort fokus på økonomi og skaber overblik over alle omkostninger og deres besparelspotentialer. Fx hvad kan spares på bleer i relation til besværet med at få forældrene til at medbringe dem?

Synlig leder, der kommer rundt

Leder er med i dagligdagen, ved morgensamling og specielle aktiviteter. Medarbejderne oplever åbenhed, opbakning og nærvær.

Konflikthåndtering ml. vuggestue og børnehave

Leder ville bevise, at et samarbejde kunne lade sig gøre. Gav parterne små konkrete opgaver for at skabe positive erfaringer.

Leder skifter ml. GRUS og MUS

En medarbejder fortæller, at det har været en god oplevelse, at de fx tog udgangspunkt i fiktive drømme om fremtiden.

Alternativ økonomistyring

Institutionen tager ekstra børn ind om sommeren, hvor der løbende er børn på ferie, og hvor der er mindre arbejde med at tage vintertøj af og på.



Du skal ville det, ellers forlad os

Det er OK at diskutere begrænsninger, men den enkelte medarbejder skal beslutte sig for at arbejde positivt fremadrettet for at undgå en 'brokkekultur'.

Husk! Vi har en aftale

Kollegerne kan påpege overfor hinanden, hvis de aftalte værdier ikke overholdes.

Pædagoger og pædagogmedhjælpere

I dagligdagen med børnene er der ingen forskel på de arbejdsopgaver, pædagoger og medhjælpere har, men pædagogerne har ansvaret for den pædagogiske retning, forældresamtaler, indberetninger m.m.

Har du brug for noget særligt?

Alle medarbejdere vil gerne tage en 'ekstra tørn', for at en kollega kan opnå specielle vilkår, fx hente børn, passe syge familiemedlemmer m.m.

Jeg synes, at du er en god kollega

Har et fast punkt på dagsordenen til p-møder, der hedder 'ros og gyldne øjeblikke'. Der reflekteres over børn og samarbejde, og der gives meget anerkendelse til kolleger omkring deres arbejde.

Ja-hatten på!

Alle medarbejdere har besluttet sig for at tage ja-hatten på og ikke lade udefrakommende vilkår fylde negativt.

Starter dagen med at være synlig

Alle ansatte går rundt på alle stuer og siger godmorgen. Det opleves som et tegn på, at det ikke er ligegyldigt, at man er der.

Find ud af, hvordan I vil kende hinanden!

Medarbejdere oplever, at det er vigtigt at arbejde i en professionel balance mellem privathed, omsorg for hinanden, faglighed og personlig udvikling.



Åbenhed om alle 'ting'

Ved at tale åbent om de ting, der opstår i hverdagen, opleves det, at man på den måde undgår 'fnidder'.

Kan vise afmagt og bede om hjælp

Alle medarbejdere hjælper med at holde fast og udvikle samarbejde og kommunikation.

Gensidig respekt for styrker og svagheder

Respekterer hinandens styrker og svagheder indenfor den pædagogiske ramme. Skabes i dialog og får som resultat, at medarbejderne kender hinanden godt.

Går ind i det ukendte

Tackler fremmedgørelse i forhold til fx klyngestruktur ved at melde sig til tillidsposter.

Står sammen i forhold til forældrene

I forbindelse med skilsmisseforældre, hvor den ene skilsmissepart vil have personalet til at tage parti, støtter personalet kollektivt op om begge forældre.

Sparrer med hinanden, når noget skal være præcist

For eksempel ved 'den svære samtale' tales problemstillingen og formuleringerne igennem med kolleger for at opnå 'sikkerhed'.

Ja til flere børn

I fællesskab har de ansatte sagt ja til institutionens ønske om opnormering efter aftale med forvaltningen, således at de altid har en ekstra 30 timers stilling på alle stuer.

Vi fester sammen!

Mange sociale aktiviteter udenfor arbejdstid i form af:

- rockfestival med partnere
- grillfest
- bowling
- 'olympiade' med vandrepokal



Barnets bog!

"Barnets Bog" ajourføres ugentligt med billeder og historier om barnets aktiviteter i enheden. Forældrene har bidraget med billeder og historier om barnets tid fra fødsel til start i vuggestuen.

Forældremøde inden barnet starter i enheden

Afholdelse af forældremøde inden barnet starter i enheden, hvor 'forventningsafstemning' er på dagsordenen. Forældrenes forventning til enheden (diskuteres særskilt) og personalets forventninger til forældrene (diskuteres særskilt). Derefter en fælles diskussion.

Forælderundvisning

Grundig rundvisning (1½ time) inden barnet starter. Det opleves som en konstruktiv start på alt samarbejde, som der senere ofte bliver refereret til som positivt.

Velkomstbrev til nye børn

Velkomstbrevet udarbejdes af de ansatte og børnene på den stue, hvor barnet skal høre til. Brevet sendes hjem til det nye barn, hvilket opleves meget positivt for det nye barn og dets forældre.

Dagens aktiviteter for barnet

Prioriterer at fotografere og tegne samt skrive om de aktiviteter, det enkelte barn har haft i løbet af dagen, så forældrene er optimalt orienterede.

Dialog med forældrene om dagens aktiviteter for barnet

Prioriterer at tale med forældrene hver dag for at fortælle om de aktiviteter, det enkelte barn har haft i løbet af dagen, derfor ingen skriftlighed.

Forældreinddragelse i hverdagen

Forældre bliver og leger – også med andre børn. Det er også forældrenes institution. Prioriterer tid til at snakke med forældre, som ønsker det. "Hvis mor er tryk, så føler barnet sig også tryk".



Afleveringssituationen

Der er fokus på både barns og forældres behov, når afleveringssituationen er svær. Når et nyt barn afleveres, og forældre mod barnets forventning går, håndterer personalet denne situation med det samme.

Krav til forældrene/forældreopdragelse

- Skiftetøj m.m. skal være i orden
- Kræver at forældre deltager i sociale arrangementer, som de nu kan
- Vide forældrerammer - kan komme og gå
- Leder er 'gate keeper' ved opringning fra forældrene. Forældrene må vente med at få kontakt til 'barnets pædagog', da det pædagogiske arbejde er vigtigst og ikke skal afbrydes

Sociale forældreaktiviteter

Aktiviteter som involverer forældrene og dermed styrker netværket:

- Årlig bondegårdstur
- Fester/arrangementer med forældre
- Forældrefest uden børn
- Gl. elevfest

Forældre med anden etnisk baggrund end dansk

Integration af forældre med anden etnisk baggrund end dansk:

- Mad fra hele verden
- Verdens bryllupsritualer

Leder skærmer ansatte mod problematiske forældre

Hvis medarbejdere oplever konflikter med forældrene, fx forældre som taler respektløst, så ringer lederen til forældrene og 'tager en snak'.

Værksteder

Indendørs er der et billede-, træ- og lerværksted og udendørs et naturværksted. Værkstederne anvendes løbende og igangværende 'projekter' kan fylde, så der ikke altid behøves at blive ryddet op.

Køkkenhave

Den anlagte køkkenhave anvendes pædagogisk på flere niveauer. Udover at få børnene til at interessere sig for væksterne, er det et sted den ansatte kan tage et enkelt barn hen, hvis barnet har brug for at være alene sammen med en voksen.

Legepladsen er foranderlig

Dyr på legepladsen betyder, at der opstår forskellige legesituationer, da dyrene bevæger sig rundt.

De ansatte ændrer strukturen på legepladsen

300 plastic mælkekasser kan placeres på mange forskellige måder, så børnene får en oplevelse af foranderlighed. Som tårne, som biler, som flyvemaskiner, som labyrinter m.m.

De ansatte skal gerne have lyst til at motionere

Ansættelse og fastholdelse af personale med lyst til pædagogik med kroppen og bevægelse er i fokus.

Sansehave og bålplads!

Legepladsen har et område, der er indrettet som sansehave, som børnene nyder at færdes i. Bålpladsen anvendes meget ofte til madlavning.

Børn og motion

Har sat fokus på børns motion ved at inddrage idrætsstuderende i et motionsprojekt. Projektet har medført et aktivitetsrum, der udover at blive benyttet af enheden selv, også besøges af andre institutioner.

Det er en kunst at vente

Børnene lærer på en sjov måde at vente på, at det bliver deres tur, ved at der skabes 'ventestole' og 'ventetæpper' med det resultat, at børnene oplever det lige så attraktivt at være på 'ventestolen' som at foretage sig den aktivitet (fx gyngen), de venter på.

Sovepolitik

Børnene 'må' sove når de vil, og så lang tid de vil. Det pædagogiske sigte er, at børn trives bedst ved at sove, når de vil. Børnene opleves 'friskere' om eftermiddagen. Der samarbejdes med forældrene, hvis det giver soveproblemer om aftenen.

Der er ingen 'stuer'

Børnene færdes overalt i institutionen. Børnene søger derhen, hvor de har lyst, og de ansatte 'griber' situationerne og er aktive med børnene, der hvor de er.

Hvilestund

Børnene har en hvilestund midt på dagen, hvor de skal ligge ned. Der bliver læst højt, og de kan selv ligge og læse, de må blot ikke snakke.

Integrerede 'stuer'

I en integreret enhed med vuggestue- og børnehavebørn, er alle stuerne integrerede. Det betyder stor grad af kontinuitet, både for børnene, forældrene og de ansatte.

Rotationsordning

En gang om året er pædagoger/pædagogmedhjælpere en uge på en anden stue end deres 'egen'. Under rotationen har man en fast opgave, fx observere spisesituationer. Når alle har været igennem rotationen evalueres på personalemødet.

Praksisfortællinger

Som en del af den pædagogiske målsætning 'bevidning'* skabes der hver dag historier, nye og fortsættende, om de aktiviteter børnene har haft i løbet af dagen.

*Bevidning handler bl.a. om at kunne lytte aktivt og citere, hvad den anden siger.

Selvhjulpenhed

Der er nedskrevet en politik for børns selvhjulpenhed. Der er i alle aktiviteter fokus på børnenes egen grad af selvhjulpenhed, både ved af- og påklædning, spisning, transport og leg.

Forældreinddragelse

Forældrenes kompetencer, jobsituation og engagement inddrages i det pædagogiske arbejde. Besøg på arbejdspladser. Kender I nogen, der kan 'det eller det'? Vil I komme og være med til 'det eller det'?

Læreplaner

Det, at det er pålagt at lave læreplaner, er blevet til et projekt. Projektet har til formål at gøre lærerplaner så væsentlige som muligt og så 'levende' som muligt. Det opleves vedkommende og godt i det pædagogiske arbejde.

Bilag 2. Baseline spørgeskema

Dette spørgeskema blev udsendt til medarbejderne før og efter implementeringsfasen.



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ



Instruktion

Dette spørgeskema indeholder en række spørgsmål om dit arbejdsmiljø, arbejdsopgaver, trivsel og helbred.

Der er ingen rigtige eller forkerte svar. Det er vigtigt for undersøgelsens kvalitet, at du svarer på alle spørgsmålene.

Du skal ikke bruge for meget tid på de enkelte spørgsmål, men give det svar, som først falder dig ind. Det tager 10-15 minutter at udfylde spørgeskemaet.

Eksempel på afkrydsning:

2. Hvor stor en del af tiden i de sidste 2 uger...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

- a) har du følt, at du manglede energi og kræfter?
- b) har du følt dig rastløs?
- c) har du haft besvær med at sove om natten?

Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommer du til at sætte kryds i en forkert boks, så fyld boksen helt ud og sæt krydset i den rigtige boks.

OBS: Når vi spørger ind til *nærmeste leder* eller *ledelsen* mener vi:

Nærmeste leder for medarbejderen = den pædagogiske leder

Nærmeste leder for den pædagogiske leder = klyngelederen

Når der står *ledelsen*, mener vi ledelsen som helhed, men i særdeleshed klyngelederen.

Vi ser frem til at modtage dit udfyldte spørgeskema.



Trivsel og psykisk velbefindende

1. Hvor tilfreds er du med dit job som helhed - alt taget i betragtning?

(Sæt kun ét kryds)

Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
----------------	----------	-----------	-----------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. Hvor stor en del af tiden i de sidste 2 uger...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
------------	--------------------	---------------------	----------------	---------------	--------------------

a) har du følt, at du manglede energi og kræfter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) har du følt dig rastløs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) har du haft besvær med at sove om natten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Det psykiske arbejdsmiljø

3. Hvor ofte ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
-------	------	-------------	----------	----------------------

1. sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. føler du dig frustreret af dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. er du entusiastisk omkring dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Tillid, samarbejde og engagement

4. Dig og dine kollegers forhold til arbejdspladsen og hinanden

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. Vi har tillid til ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ledelsen stoler på, at vi gør et godt stykke arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vores nærmeste leder bidrager til, at vi kan opnå det bedst mulige resultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vores nærmeste leder behandler os med respekt og værdighed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vi hjælper hinanden med at opnå det bedst mulige resultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der er et godt samarbejde mellem kolleger med forskellig uddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Respekterer forskellige grupper af ansatte hinandens arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. I hvor høj grad føler du dig engageret og motiveret i dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Det fysiske arbejdsmiljø

5. (Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. Er du belastet af ergonomiske forhold i dit arbejde? (fx uhensigtsmæssige arbejdsstillinger, løft, træk eller skub)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Har arbejdspladsen fokus på at reducere de ergonomiske belastninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er du belastet af støj i dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Har arbejdspladsen fokus på støjforbedrende forhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Er du belastet af indeklimaet i dit arbejde? ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Har arbejdspladsen fokus på at forbedre indeklimaet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Giver de hygiejniske forhold i dit arbejde problemer for dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Har arbejdspladsen fokus på at forbedre de hygiejniske forhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbejdsmiljøarbejdet og forandringer

6. I hvor høj grad ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. er du tilfreds med dit arbejdsmiljø - alt taget i betragtning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. er arbejdsmiljøarbejdet synligt i institutionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. har I gode erfaringer med at gennemføre (større) arbejdsmiljøprojekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. har indførelse af klyngeledelse været en god proces hos jer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Udviklingsledelse

7. I hvor høj grad kan man sige, at din nærmeste leder ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

I meget høj grad I høj grad Delvist I ringe grad I meget ringe grad

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kommunikerer en klar og positiv vision for fremtiden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) opmuntrer medarbejderne til at anskue problemerne på nye måder?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) giver klart udtryk for institutionens værdier og efterlever dem? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Udførelsen af arbejdet

8. Hvad synes du, er de mest centrale opgaver, når du ikke kan nå alt?

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

I meget høj grad I høj grad Delvist I ringe grad I meget ringe grad

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) at drage omsorg og skabe tryghed for børnene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) at skabe nære relationer til det enkelte barn.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) at skabe rammer for børnefællesskaber | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) at skabe rammer for børnenes generelle udvikling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) at udvikle børnenes færdigheder og kompetencer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) at udnytte de daglige rutiner som pædagogiske situationer (fx spisesituationer) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) at diskutere opgaveløsning med kolleger..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) at dokumentere pædagogisk arbejde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) at samarbejde med forældrene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Andet, skriv hvad: | | | | | |



9. Hvor ofte ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
1. kan du udføre arbejdet i en kvalitet, du er tilfreds med?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. bliver tingene ændret, hvis medarbejderne gør opmærksom på, at noget kan gøres bedre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. må du foretage dig ting i dit arbejde, som forekommer dig unødvendige? ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. går din arbejdstid med aktiviteter, der ligger uden for dine centrale opgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. er rammerne til stede for, at I kan løse jeres arbejdsopgaver hensigtsmæssigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. er personalet enige om mål og prioriteringer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	Meget god	God	Rimelig	Mindre god	Dårlig
a) at drage omsorg og skabe tryghed for børnene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) at skabe nære relationer til det enkelte barn ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) at skabe rammer for børnefællesskaber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) at skabe rammer for børnenes generelle udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) at udvikle børnenes færdigheder og kompetencer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) at udnytte de daglige rutiner som pædagogiske situationer (fx spisesituationer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) at diskutere opgaveløsning med kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) at dokumentere pædagogisk arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) at samarbejde med forældrene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Sygefravær

11. I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn?

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	Ikke relevant
a) Jeg går på arbejde, selv om jeg er sløj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vores sygefravær gør det svært at udføre mine arbejdsopgaver i en kvalitet, jeg kan stå inde for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vi arbejder på at nedbringe sygefraværet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Mit sygefravær inden for det seneste år skyldes forhold i arbejdsmiljøet ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvad er dit kendskab og dine forventninger til Pionerprojektet?

12. I hvor høj grad ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

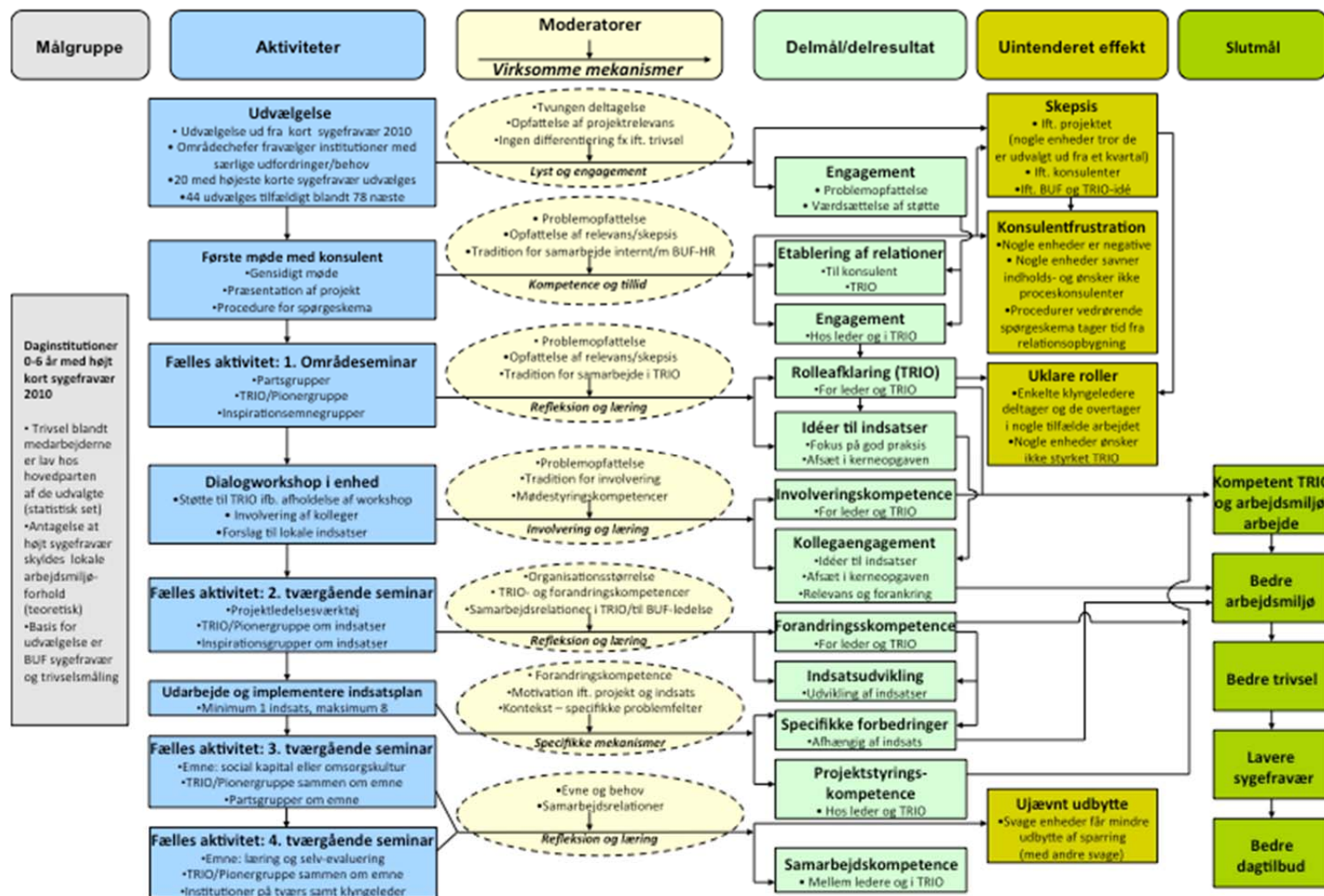
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	Ikke relevant
1. er du blevet informeret om Pionerprojektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. forventer du, at Pionerprojektet vil have en positiv betydning for dit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ser du frem til, at Pionerprojektet gennemføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



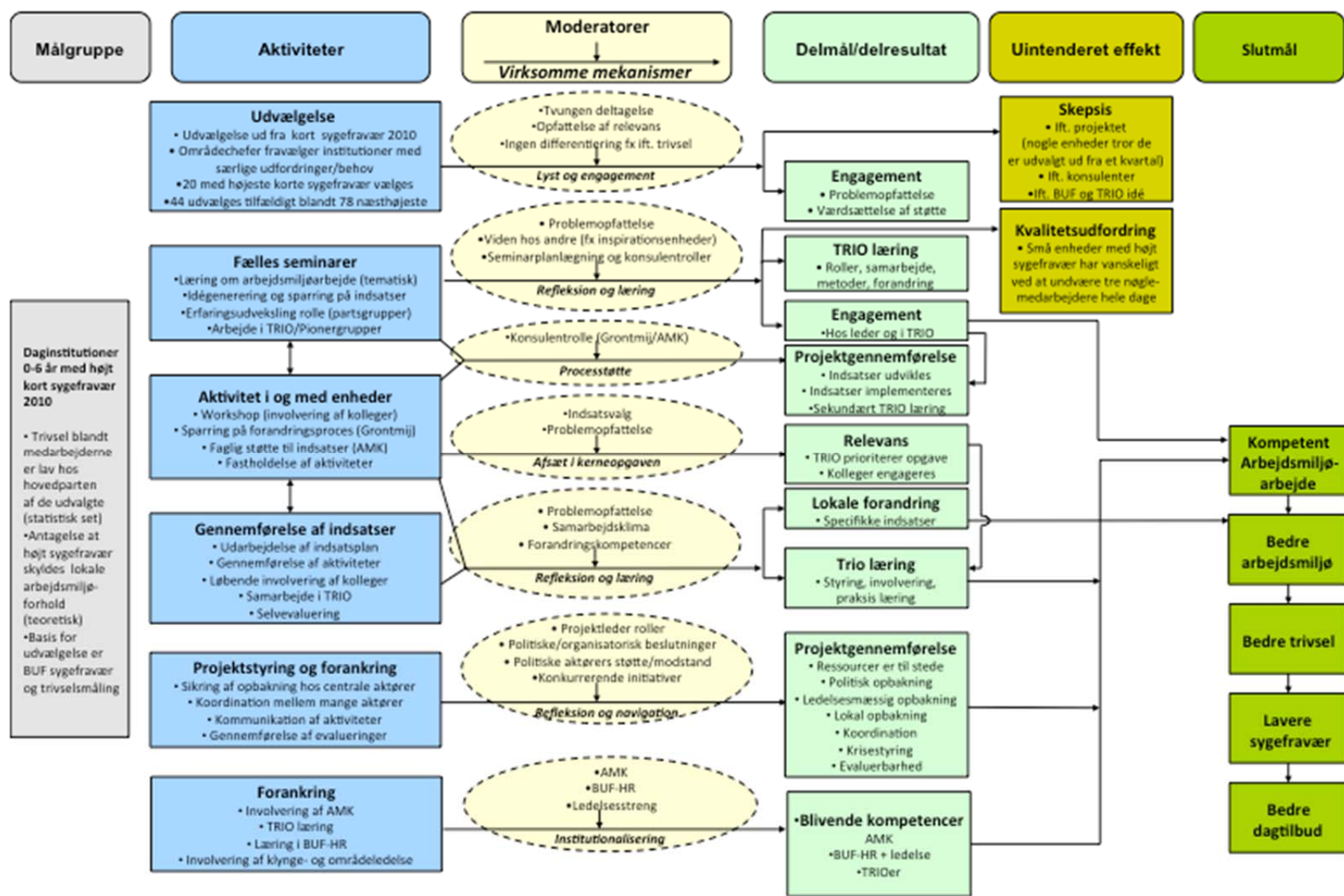
Tak for din besvarelse af spørgeskemaet



Bilag 3. Programteori for projektets hovedaktiviteter



Bilag 4. Programteori for projektets aktivitetstyper



Bilag 5. Ekstra spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsens opfølgningsskema



Hvad er dit kendskab til og udbytte af Pionerprojektet?

62 daginstitutioner har gennemført aktiviteter som led i Pionerprojektet. Dette spørgsmål handler om dit kendskab til projektets aktiviteter.

Det kan være, at du ikke kender projektets aktiviteter, fx hvis din daginstitution er kontrolinstitution, hvis ledelsen i din institution har kaldt det noget andet, eller hvis aktiviteterne ikke har været relevante for din arbejdsfunktion. I givet fald kan du svare "ikke relevant". Du kan evt. spørge din leder, tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant.

12. I hvor høj grad ...

(Sæt kun ét kryds i hver vandret linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	Ikke relevant
a) er du blevet informeret om Pionerprojektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) har Pionerprojektets aktiviteter været relevante for dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) har Pionerprojektets aktiviteter været relevante for din arbejdsplads?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) har du haft indflydelse på aktiviteterne i Pionerprojektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) har du deltaget i aktiviteter i Pionerprojektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) har din nærmeste leder bakket op om aktiviteterne i Pionerprojektet? ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) har Pionerprojektets aktiviteter været forenelige med udførelsen af dit daglige arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Har du i løbet af projektet været medlem af Trio/-arbejdsgruppen?

(Sæt kun ét kryds)

Ja Nej

☐ ☐

Tak for din besvarelse af spørgeskemaet

Bilag 6. Forklaring af spørgeskemavariabel fra medarbejderspørgeskema

Arbejds miljøforhold	Forklaring Spørgeskemaet blev udfyldt af alle medarbejdere – før og efter indsatserne (august 2011 og august 2013). Alle spørgsmål rapporteres på en skala fra 1 til 5 – også når der var 4 eller 6 svarkategorier.
Arbejdets organisering	
Indflydelse	Indflydelse i arbejdet er vigtigt for tilfredshed og trivsel. 5 svarer til højeste indflydelse. Spørgsmålet lyder: ▪ Hvor ofte har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde? ⁴
Involvering	Involvering i beslutninger om jobbet er vigtigt for tilfredshed og trivsel. 5 svarer til højeste indflydelse. Spørgsmålet lyder: ▪ Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen? ⁵
Krav	Høje krav er en belastning, mens for lave krav gør arbejdet kedeligt. 5 svarer til højeste krav. Spørgsmålet lyder: ▪ Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver? ⁴
Tempo	Højt tempo er en belastning, mens for lavt tempo kan være kedeligt. 5 svarer til højeste tempo. Spørgsmålet lyder: ▪ Hvor ofte er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt? ⁴
Kerneopgaven	
Kerneopgavekvalitet	Skalaen er et mål for, om forhold og rammer er tilsted for at man kan udføre sine arbejdsopgaver en rimelig kvalitet. 5 svarer til at man synes at forhold og rammer er i orden. De tre spørgsmål er: ⁴ ▪ Hvor ofte bliver tingene ændret, hvis man gør opmærksom på, at noget kan gøres bedre? ▪ Hvor ofte er rammerne tilstede for at I kan løse jeres arbejdsopgaver hensigtsmæssigt? ▪ Hvor ofte kan du udføre arbejdet i en kvalitet, du er tilfreds med?
Kerneopgavefokus	Skalaen er et mål for, om man har mulighed for at fokusere på de centrale opgaver. 5 svarer til at man sjældent skal foretage sig unødvendige ting i arbejdet. De to spørgsmål er: ⁴ ▪ Hvor ofte går din arbejdstid med aktiviteter, der ligger uden for dine centrale opgaver? Hvor ofte må du foretage dig ting i dit arbejde, som forekommer dig ▪ unødvendige?

Omsorg & tryghed	<p>En central opgave i daginstitutioner er at skabe nærvær, omsorg og tryghed. 5 svarer til at institutionen er god til dette. De to spørgsmål er:</p> <p>Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ At drage omsorg og skabe tryghed for børnene ▪ Skabe nære relationer til det enkelte barn
Rammer & udvikling	<p>En central opgave i daginstitutioner er at skabe rammer for leg, læring og fællesskaber. 5 svarer til at institutionen er god til dette. De fire spørgsmål er:</p> <p>Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver? ¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skabe rammer for børnefællesskaber ▪ Skabe rammer for børnenes generelle udvikling ▪ Udvikle børnenes færdigheder og kompetencer ▪ Udnytte de daglige rutiner som pædagogiske situationer
Forældresamarbejde	<p>En central opgave i daginstitutioner er at skabe et godt samarbejde med forældrene til børnenes bedste. 5 svarer til at institutionen er god til dette. Spørgsmålet lyder:</p> <p>Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Samarbejde med forældrene ¹
Opgaveløsning med kolleger	<p>God opgaveløsning mellem kolleger kan løfte de centrale opgaver i daginstitutioner. 5 svarer til at institutionen er god til dette. Spørgsmålet lyder:</p> <p>Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskutere opgaveløsning med kolleger ¹
Dokumentere pædagogisk arbejde	<p>God dokumentation af det pædagogiske arbejdet kan hjælpe til at løfte de centrale opgaver i daginstitutioner. 5 svarer til at institutionen er god til dette. Spørgsmålet lyder:</p> <p>Hvor god er institutionen til at løse følgende opgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentere pædagogisk arbejde ¹

¹ Meget god, God, Rimelig, Mindre god og Dårlig

Fysisk arbejdsmiljø	
Ergonomi	Dårlig ergonomi påvirker helbredet negativt. 5 svarer til værst mulige forhold. Spørgsmålet lyder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er du belastet af ergonomiske forhold i dit arbejdet? ⁵
Indeklima	Dårligt indeklima påvirker helbredet negativt. 5 svarer til værst mulige forhold. Spørgsmålet lyder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er du belastet af indeklimaet i dit arbejde? ⁵
Støj	Høj støj risikerer at påvirke helbredet negativt. 5 svarer til værst mulige forhold. Spørgsmålet lyder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er du belastet af støj i dit arbejde? ⁵
Hygiejne	Dårlig hygiejne påvirker helbredet negativt. 5 svarer til værst mulige forhold. Spørgsmålet lyder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Giver de hygiejniske forhold i dit arbejde problemer for dig? ⁵
Ledelse og samarbejde	
Udviklingsledelse	God ledelse har positiv virkning på arbejdsmiljø og trivsel. Udviklingsledelse er en form for ledelse, hvor medarbejdere inddrages, motiveres og udvikles. 5 svarer til bedst mulig udviklingsledelse. De fire spørgsmål lyder: I hvor høj grad kan man sige at din nærmeste leder ⁵ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sørger for at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder? ▪ kommunikerer en klar og positiv vision for fremtiden? ▪ opmuntrer medarbejderne til at anskue problemerne på nye måder? ▪ giver klart udtryk for institutionens værdier og efterlever dem?
Social kapital (leder-medarbejder)	Høj (vertikal) social kapital har vist sig at hænge positivt sammen med arbejdsmiljø og trivsel. Social kapital handler om samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. 5 svarer til høj social kapital. De seks spørgsmål lyder ⁵ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde? ▪ Vi har tillid til ledelsen ▪ Ledelsen stoler på, at vi gør et godt stykke arbejde ▪ Vores nærmeste leder bidrager til, at vi kan opnå det bedst mulige resultat ▪ Vores nærmeste leder behandler os med respekt og værdighed ▪ Vi hjælper hinanden med at opnå det bedst mulige resultat
Kollegasamarbejde	Et godt kollegasamarbejde har positiv sammenhæng med trivsel og opgaveløsning (horisontal social kapital). 5 svarer til et godt samarbejde. De fire spørgsmål lyder ⁵ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der er et godt samarbejde mellem kolleger med forskellig uddannelse ▪ Hvor ofte er personalet enige om mål og prioriteringer? ▪ Respekterer forskellige grupper af ansatte hinandens arbejde? ▪ Vi hjælper hinanden med at opnå det bedst mulige resultat

Arbejdsmiljøarbejde	<p>Forbedringer af arbejdsmiljøet afhænger af at institutionen er i stand til at gennemføre arbejdsmiljøforbedringer. 5 svarer til at institutionen har et godt arbejdsmiljøarbejde og et godt arbejdsmiljø. De tre spørgsmål lyder 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I hvor høj grad er du tilfreds med dit arbejdsmiljø - alt taget i betragtning? ▪ I hvor høj grad er arbejdsmiljøarbejdet synligt i institutionen? ▪ I hvor høj grad har I gode erfaringer med at gennemføre (større) arbejdsmiljøprojekter?
Trivsel	
Jobtilfredshed	<p>Spørgsmålet handler om generel tilfredshed med jobbet. 5 svarer til højeste tilfredshed. Spørgsmålet lyder²:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor tilfreds er du med dit job som helhed - alt taget i betragtning?
Energi	<p>Skalaen er egentlig et mål for hvor tæt man er på en depression (energimangel). Men da de fleste ikke er tæt på depression, har vi valgt at kalde skalaen <i>energi</i>. 5 svarer til høj energi.</p> <p>De tre spørgsmål handler om de sidste 2 uger³:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ har du følt, at du manglede energi og kræfter? ▪ har du følt dig rastløs? ▪ har du haft besvær med at sove om natten?
Engagement	<p>Skalaen er et mål for hvor entusiastisk og engageret man er i arbejdet – og modsat om man er frustreret. 5 svarer til højt engagement og lav frustration. Spørgsmålene lyder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor ofte er du entusiastisk omkring dit arbejde?⁴ ▪ Hvor ofte føler du dig frustreret af dit arbejde? ⁴ ▪ I hvor høj grad føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?⁵
Sygefraværsspørgsmål	
Går sløj på arbejde	<p>I nogle institutioner kan man føle sig tvunget til at gå på arbejde, selv om man er syg. I andre bliver kollegerne hjemme, selv om de "kun" er sløje. 5 svarer til at man går på arbejde når man er sløj:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg går på arbejde, selv om jeg er sløj⁵
Er syg pga. arbejde	<p>Sygdom kan skyldes faktorer udenfor eller på arbejdet. 5 svarer til at man mener, at ens sygefravær skyldes arbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit sygefravær inden for det seneste år skyldes forhold i arbejdsmiljøet ⁵

² Svarmulighederne er: Meget tilfreds, Tilfreds, Utilfreds og Meget utilfreds.

³ Svarmulighederne er: Hele tiden, Det meste af tiden, En hel del af tiden, Noget af tiden, Lidt af tiden og På intet tidspunkt.

⁴ Svarmulighederne er: Altid, Ofte, Sommetider, Sjældent og Aldrig/næsten aldrig

⁵ I meget høj grad, I høj grad, Delvist, I ringe grad og I meget ringe grad.

Indsats mod sygefravær	Nogle institutioner gør et stort arbejde for at nedbringe sygefraværet. 5 svarer til et der gøres en stor indsats: ▪ Vi arbejder på at nedbringe sygefraværet ⁵
Sygefravær påvirker kvalitet	I nogle institutioner er sygefraværet så højt, at det påvirker opgaveløsningen for de kolleger, der er på arbejde. 5 svarer til at man mener, at det er vanskeligt at løse opgaverne på grund af sygefraværet. ▪ Vores sygefravær gør det svært at udføre mine arbejdsopgaver i en kvalitet, jeg kan stå inde for ⁵

Medarbejdernes forventninger før processen startede (skema til alle medarbejdere i august 2011)	
Information	▪ er du blevet informeret om Pionerprojektet?
Betydning	▪ forventer du, at Pionerprojektet vil have en positiv betydning for dit arbejde?
Forventning	▪ ser du frem til, at Pionerprojektet gennemføres?
Medarbejdernes evaluering efter processen sluttede (skema til alle medarbejdere i august 2013)	
Information	▪ er du blevet informeret om Pionerprojektet?
Relevans for dit arbejde	▪ har Pionerprojektets aktiviteter været relevante for dit arbejde?
Relevans for arbejdspladsen	▪ har Pionerprojektets aktiviteter været relevante for din arbejdsplads?
Projektindflydelse	▪ har du haft indflydelse på aktiviteterne i Pionerprojektet?
Projektdeltagelse	▪ har du deltaget i aktiviteter i Pionerprojektet?
Ledelsesstøtte	▪ har din nærmeste leder bakket op om aktiviteterne i Pionerprojektet?
Overkommelighed	▪ har Pionerprojektets aktiviteter været forenelige med udførelsen af dit daglige arbejde?

Bilag 7. Spørgsmål i brugerundersøgelse

Baggrund:

- Hvad er dit køn?
- Hvad er din højeste fuldførte uddannelse?

Overordnet tilfredshed:

Hvor tilfreds er du:

- samlet set med dit barns dagtilbud?
- med aktiviteterne i dagligdagen?
- med de fysiske rammer indendørs (legetøj, lokaler, inventar, plads mv.)?
- med de udendørs faciliteter (legeplads og lignende)?

Forældresamarbejdet:

Hvor tilfreds er du med:

- dialogen og samarbejdet mellem dig/jer som forældre og personalet?
- personalets lydhørhed over for dine synspunkter?
- inddragelsen af dig/jer som forældre i beslutninger vedrørende dagtilbuddet

Barnets trivsel:

Hvor tilfreds er du med:

- personalets indsats for at få dit barn til at føle sig tryk og glad?
- personalets indsats for at skabe kontakt mellem dit barn og de øvrige børn?
- personalets indsats for at tage udgangspunkt i dit barns behov?
- personalets omsorg for dit barn?

Bilag 8. Spørgsmål og skalaer fra procesevalueringsspørgsmål stillet til Trioer og konsulenter

Forhold omkring forandringsprocessen	Forklaring
	TRIO har udfyldt procesevalueringsspørgsmål efter hvert kvartal under processen. Der var i alt 5 runder. Alle spørgsmål rapporteres på en skala fra 1 til 5 – fra ”i meget ringe grad” til ”i meget høj grad” (på nær antal møder)
TRIOs egen evaluering af processen	
Ledelsesstøtte	Denne skala vurderer med to spørgsmål i hvor høj grad, ledelsen har været positivt indstillet overfor pionerprojektet. Værdien er en middelværdi af støtten fra klynge- og pædagogisk leder. <ul style="list-style-type: none">▪ din nærmeste leder har været positivt indstillet overfor projektet?▪ din nærmeste leder har givet opbakning til projektet?
Vejledning fra Grontmij	<ul style="list-style-type: none">▪ I har modtaget vejledning og/eller støtte til projektet fra Grontmij's konsulenter?
Vejledning fra AMK	<ul style="list-style-type: none">▪ I har modtaget vejledning og/eller støtte til projektet af konsulenter fra AMK?
Indsatsstyrke (tid, ressourcer)	Denne skala vurderer med fire spørgsmål, i hvor høj grad der har været en indsats i projektet. I hvor høj grad har Pionergruppen/TRIO: <ul style="list-style-type: none">▪ arbejdet med at udvikle eller gennemføre indsatser i Pionerprojektet?▪ haft tilstrækkelig tid til arbejdet med Pionerprojektet?▪ haft tilstrækkelige ressourcer til arbejdet med Pionerprojektet?▪ lagt et stort arbejde i Pionerprojektet?
Involvering af medarbejderne	Forandringsprocesser bliver normalt bedre af at involvere medarbejderne. Spørgsmålet er: <ul style="list-style-type: none">▪ I hvor høj grad mener du, at TRIO-/Pionergruppen har involveret medarbejderne i arbejdet med indsatserne?
Møder om projektet (antal)	<ul style="list-style-type: none">▪ På hvor mange møder har I beskæftiget jer med Pionerprojektet indenfor det seneste kvartal?
TRIO læring	Denne skala vurderer med tre spørgsmål, i hvor høj grad Pionergruppen/TRIO har fået udbytte af projektets aktiviteter. <ul style="list-style-type: none">▪ TRIO-/Pionergruppen har udviklet nye færdigheder til at håndtere arbejdsmiljø?▪ værktøjerne introduceret på de tværgående seminarer er nyttige?▪ TRIO-/Pionergruppen udnytter erfaringsudvekslingen fra de tværgående seminarer?
Rolleklarhed i TRIO	<ul style="list-style-type: none">▪ rollefordelingen i TRIO-/Pionergruppen er klar?

Andre ændringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er der inden for de seneste tre måneder sket større organisatoriske eller ledelsesmæssige ændringer uafhængigt af Pionerprojektet, som har haft betydning for projektets resultater? ▪ Hvis ja, Hvad var grunden til ændringerne? ▪ Hvilken betydning, mener du, ændringerne har haft for medarbejdernes trivsels? (positiv, ingen, negativ, ved ikke) ▪ Hvilken betydning, mener du, ændringerne har haft for medarbejdernes sygefravær? (positiv, ingen, negativ, ved ikke)
Spørgsmål per indsats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I har diskuteret denne indsats i institutionen fx på jeres p-møder? ▪ I har arbejdet på at gennemføre denne indsats? ▪ I har lagt et stort arbejde i at gennemføre denne indsats? ▪ Indsatsen tager afsæt i kerneopgaven? ▪ Ønsker du at oplyse om flere indsatser? ▪ Aktiviteter i Klynger i Udvikling II støtter op om indsatsen? (sidste spørgsmål blev kun stillet i runde 5)
Konsulentspørgsmål	
Indsatser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor ofte har der været kontakt til enheden de seneste 3 måneder? ▪ Enheden har udviklet, fulgt og/eller videreudviklet deres indsatsplan? ▪ Enhedens indsats har været centreret om de arbejdsmiljøproblemer, der var vigtigst at arbejde med?
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pionergruppen (TRIO) har forsøgt at involvere medarbejderne i arbejdet med indsatserne?
Læring i Trio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der har fundet projektrelevant læring sted i pionergruppen (TRIO)? ▪ Pionergruppen (TRIO) er blevet bedre til at igangsætte og implementere arbejdsmiljøforbedringer?
Indstilling og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ledelsen i enheden har været positivt indstillet overfor Pionerprojektet? ▪ Medarbejderne i enheden har været positivt indstillet overfor Pionerprojektet? ▪ Grontmijs samarbejde med ledelsen har fungeret godt? ▪ Grontmijs samarbejde med Pionergruppen (Trio) har fungeret godt? ▪ Samarbejdet i pionergruppen (TRIO) har fungeret godt?
Ændringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enhedens deltagelse i Pionerprojektet er vanskeliggjort af særlige ændringer og barrierer? ▪ Kommentarfelter

Bilag 9. Konsulenternes interviewguide til Trio

Indhold: Systematisk processtøtte, forbedring af udførelsen af kerneopgaven, trivsel og sygefravær.

Give en kort præsentation og fortælle hvad interviewet handler om.

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været ansat? Jobtype? Stuetype?

Hvor længe har du haft din nuværende funktion? (Leder, TR, AMR).

Opfattelse af Pionerprojektets mål og midler. (Mål: Arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær.

Midler: Seminarer, værktøjer, indsatser, konsulentstøtte, kerneopgave (og Trio-roller, faseplan))

Hvilke pioneraktiviteter har I deltaget i? Hvilke har du deltaget i?

Hvilke indsatser har I arbejdet med? Har der været tovholdere? Hvem var det?

Hvordan har seminarerne bidraget til jeres arbejde med Pionerprojektet?

Har I modtaget konsulentstøtte? Af hvem? Hvordan?

Har I i Trio'en talt om, hvordan I udfører jeres centrale arbejdsopgaver i institutionen?

Har I defineret jeres centrale arbejdsopgaver i forhold til indsatserne i Pionerprojektet?

Hvilken betydning har de centrale arbejdsopgaver haft i jeres arbejde med Pionerprojektet?

Erfaringer med involvering af medarbejdere og ledelse af forandringer

Var jeres enhed klar til og indstillet på Pionerprojektet? (Hvis nej, er det noget, I har oplevet med andre initiativer? Hvilke? (BUF-HR)).

Passede værktøjerne i Pionerprojektet til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Passede strukturen i Pionerprojektets til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Hvordan ser du din rolle i forhold til at gennemføre denne type forandringer på jeres arbejdsplads? Og hvad er de andres roller? (De andre i Trio-gruppen og resten af medarbejderne).

Organisatorisk støtte

Hvilken organisatorisk og ledelsesmæssig støtte har du/I modtaget? (Fra klyngeleder, områdechef, forvaltningen eller det politiske niveau).

Hvilken støtte er der konkret tale om?

Trio's vurdering af resultater (kerneopgaven, trivsel, sygefravær) samt samarbejde og rolleklarhed i Trio

Hvad synes du om valg af indsatser? Burde der igangsættes andre indsatser?

Hvad har I lært i Trio-gruppen i forhold til at gennemføre forandringer på jeres arbejdsplads? (Læring på arbejdspladsen og i Trio'en).

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Er der noget i Pionerprojektet, som kunne være gjort anderledes?

Er der noget i Pionerprojektet, som I selv kunne have gjort anderledes?

Hvordan har jeres arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær forandret sig i løbet af den periode, som projektet har varet?

Andre forandringer i Pionerprojektperioden (på lokalt-, klynge- eller centralt niveau)

Kan du fortælle lidt om, om der har været andre forandringer, der har haft betydning for jeres institution i den periode, Pionerprojektet har varet?

Klynger i udvikling II, sygefraværssamtaler, andet?

Fremover

Hvad synes du, I skal arbejde med fremadrettet på jeres arbejdsplads? (I institutionen, i Trio'en, i klyngen).

Bilag 10. Konsulenternes interviewguide til medarbejderne

Indhold: Systematisk processtøtte, forbedring af udførelsen af kerneopgaven, trivsel og sygefravær.

Give en kort præsentation og fortælle hvad interviewet handler om.

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været ansat? Jobtype? Stuetype?

Opfattelse af Pionerprojektets mål og midler. (Mål: Arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær.

Midler: Seminarer, værktøjer, indsatser, konsulentstøtte, kerneopgave (og Trio-roller, faseplan))

Hvilke pioneraktiviteter har I deltaget i? Hvilke har du deltaget i?

Hvilke indsatser har I arbejdet med? Har der været tovholdere? Hvem var det?

Hvordan har seminarerne bidraget til jeres arbejde med Pionerprojektet?

Har I modtaget konsulentstøtte? Af hvem? Hvordan?

Har I defineret jeres centrale arbejdsopgaver i forhold til indsatserne i Pionerprojektet?

Hvilken betydning har de centrale arbejdsopgaver haft i jeres arbejde med Pionerprojektet?

Involvering i gennemførelse af indsatser

Hvordan er du blevet involveret i Pionerprojektet?

Hvordan er du blevet holdt orienteret om udviklingen i Pionerprojektet?

Var jeres enhed klar til og indstillet på Pionerprojektet? (Hvis nej, er det noget, I har oplevet med andre initiativer? Hvilke? (BUF-HR)).

Passede værktøjerne i Pionerprojektet til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Passede strukturen i Pionerprojektets til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Hvordan ser du din rolle i forhold til at gennemføre forandringer? Og hvad er de andres roller?

Organisatorisk støtte

Hvilken organisatorisk og ledelsesmæssig støtte har du/I modtaget? (Fra pædagogisk leder, klyngeleder, områdechef, forvaltningen eller det politiske niveau).

Hvilken støtte er der konkret tale om?

Medarbejdernes vurdering af resultater (kerneopgaven, trivsel, sygefravær)

Hvad synes du om valget af indsatser? Burde der igangsættes andre indsatser?

Hvad har I lært i medarbejdergruppen om at gennemføre forandringer på jeres arbejdsplads?

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Er der noget i Pionerprojektet, som kunne være gjort anderledes?

Er der noget i Pionerprojektet, som I selv kunne have gjort anderledes?

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Hvordan har jeres arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær forandret sig i løbet af den periode, som projektet har varet?

(Evt. skrive bedre ind, hvordan de synes, Trio-gruppens arbejde har fungeret for dem).

Andre forandringer i Pionerprojektperioden (på lokalt-, klynge- eller centralt niveau)

Kan du fortælle lidt om, om der har været andre forandringer, der har haft betydning for jeres institution i den periode, Pionerprojektet har varet?

Klynger i udvikling II, sygefraværssamtaler, andet?

Fremover

Hvad synes du, I skal arbejde med fremadrettet på jeres arbejdsplads? (I institutionen, i Trio'en, i klyngen).

Bilag 11. Invitation til deltagelse i delprojekt om gode historier

Vil I være med til at fortælle



om Pionerprojektet?

Vi fra pionerprojektgruppen vil gerne formidle noget af alt jeres gode arbejde med Pionerprojektet. Vi leder derfor efter institutioner, der vil:

- tage nogle billeder af jeres arbejde med pionerprojektet (se næste side)
- lade sig interviewe som trio (2 medlemmer er evt. nok i 45-60 min.) og evt. som medarbejdere (et par medarbejdere i 30-45 min.)
- have besøg af en journalist fra LFS Nyt, der skriver artikel om jer og projektet til bladet
- have besøg af pædagog og kulturformidler fra Storylab, der vil filme jer og lave en 2-5 minutters videofortælling om jeres arbejde med projektet

Interviewene og videofortællinger bearbejdes og lægges på MitBUF, så andre kan lade sig inspirere af jeres arbejdsindsats med projektet. Arbejdet med at indhente og formidle jeres gode historier vil foregå i februar/marts, og vi vil naturligvis så vidt muligt indrette det så det kan passe ind i jeres travle hverdag.

Formålet er også at indsamle uddybende materiale om jeres arbejde med projektet, så vi kan finde ud af, hvorvidt og hvordan det nytter at lave lignende projekter i fremtiden.

I får naturligvis refusion for de timer I bruger i forbindelse med jeres deltagelse, og I kan se det som en mulighed for at komme lidt mere i dybden med, hvad I egentlig har fået ud af at deltage i projektet.

Det kan ske, at de forskellige udgaver (kortfilm og skriftlige fortællinger) af jeres gode historier, vil blive brugt i forbindelse med interview til medierne omkring projektets afslutning – eller ved en eventuel afsluttende konference.

I får altså en unik mulighed for at fortælle jeres gode historie til omverdenen, og vi håber meget, at I har lyst til at deltage?

De bedste hilsener,

Projektgruppen fra Pionerprojektet

Billeder til de gode historier

Billeder er stærke virkemidler og vil give udenforstående et godt indblik i jeres arbejde med Pionerprojektet. Vi vil bede jer tage nogle, som I mener, repræsenterer jeres arbejde med Pionerprojektet og som I har lyst til at fortælle om ved interviewene. Billederne vil blive håndplukket og sat i de gode historier vi konstruerer ud fra interviewene, og de vil muligvis indgå i de kortfilm, der vil blive lavet.

I beslutter helt selv hvad I vil tage billeder af. Hvis I fx vil formidle noget om en indsats, der har handlet om organisering af tid, kan det illustreres på følgende vis:



Eller har I lyst til at vise noget af det daglige arbejde med børnene, hvor I har haft glæde af Pionerprojektet, kunne det måske se sådan ud?



Det kan også være, at I vil formidle noget om fx kommunikation ved sygemeldinger. Så kan I tage billeder af en, der besvarer et opkald og efterfølgende et skema, der ændres. Mulighederne er mange og det er kun fantasien, der sætter grænsen. Vi glæder os meget til at se jeres arbejde med Pionerprojektet formidlet i billeder.

Bilag 12. Informationsbrev til institution om delprojekt de gode historier

Kære Trio og Medarbejdere i Charlottenhaven

Først vil vi starte med at sige jer stor tak på forhånd fordi I gerne vil medvirke til formidling af de gode historier fra Pionerprojektet.

Det overordnede formål med formidling af de gode historier, går ud på at søge viden om, hvordan det er lykkedes for nogle af projektdeltagerne at drage nytte af Pionerprojektet. Et delmål er at kunne afdække hvordan projektet har fungeret helt nede på gulvet i dagligdagen, og at forstå de udfordringer, der evt. har været forbundet med projektet, som det er lykkedes de deltagende institutioner at løse. Hvilke elementer har fungeret – er det seminarerne, er det konsulentstøtten, trio-gruppen, eller noget helt tredje, fjerde?

Vi vil derfor bede jer skrue tiden lidt tilbage og kort gøre jer nogle overvejelser over jeres på proces på Pionerprojektet inden vi ses. Til inspiration kan I fx forholde jer til følgende aktiviteter fra projektperioden:

- Seminar 1: Inspirationsseminar (perler)
- Dialogmøde
- Seminar 2: Faseplan og trio arbejdet – plakat og starten på arbejdet med indsatser
- Seminar 3: Omsorgskultur og Social kapital
- Konsulentstøtte
- Procesevalueringer

Interviewene vil foregå som en samtale og vi vil tage udgangspunkt i de billeder I har taget. Derefter er nogle temaer, som vi gerne skulle omkring så vidt muligt. Samtalen vil altså foregå over følgende temaer:

Jeres billeder og gode historier fra projektet - Historik og dagligdag (hvordan har I deltaget i projektet fra start til nu) - Arbejdsmiljø og trivsel - Forankring af de gode historier – Processtøtte - Trio-arbejdet.

Temaerne vil variere en smule alt efter om det er Trio'en eller medarbejdere, der interviewes.

Vi ser frem til at høre og se jeres gode historier 😊

Skulle I have nogle spørgsmål er I altid velkomne til at kontakte undertegnede på telefon nummer: 9940 3017 eller mail: sarak@business.aau.dk

Med venlig hilsen

Sara Kjær

Bilag 13. Interviewguide til Trio om de gode historier

Interview i institutionen:

Briefing om hvad der skal foregå

Præsentation af mig og beskrivelse af formål med formidling af de gode historier.

Interviewet vil foregå som en samtale over følgende temaer: Jeres billeder og gode historier fra projektet - Historik og dagligdag (hvordan har I deltaget i projektet fra start til nu) - Arbejdsmiljø og trivsel - Forankring af de gode erfaringer – Processtøtte – Trioarbejdet.

Præsentation af deltagerne

Jeg vil starte med at bede jer præsentere jer selv; navn, hvor lang tid I har været uddannet og arbejdet i institutionen samt jeres rolle i institutionen og på projektet.

Selve interviewet:

Projektet i forhold til jeres gode historier

- Vælg et billede hver og beskriv hvad det handler om
- Kan I beskrive tre aktiviteter, som jeres institution har arbejdet med i forbindelse med pionerprojektet, som har været virkelig vellykkede
- Hvilken udfordring i jeres institution er blevet løst gennem arbejdet med Pionerprojektet?

Projektet i forhold til dagligdagen

- Hvordan fungerer arbejdet med indsatserne i det daglige
- Beskriv en indsats, som har betydning for jeres dagligdag
- Hvilken betydning har projektet haft for jeres hverdag
- Hvilken betydning har projektet haft for børnene i institutionen – eksempler fra hverdagen, hvor det tydeliggøres, at projektet giver sig udslag i arbejdet med børnene
- Hvordan hænger projektet sammen med den daglige udførsel af kerneopgaven
- Hvordan har I fået gjort projektet til en del af dagligdagen og hvordan tænker I at fortsætte med det fremover?

Projektet i forhold til arbejdsmiljø og trivsel

- Hvordan har projektet bidraget til jeres arbejdsmiljø – giv eksempler på, hvordan ”noget eller nogen” i arbejdsmiljøet er blevet anderledes efter I har deltaget i Pionerprojektet
- Hvilken betydning har projektet haft for jeres trivsel – eksempel på, hvordan trivslen er forandret gennem deltagelsen i projektet
- Tror I projektet har nogen betydning for jeres sygefravær

Projektet i forhold til forankring af de gode erfaringer

- Hvad vil I helt sikkert tage med jer fra projektet og bruge fremover i jeres institution

- Hvilke erfaringer kunne andre institutioner have gavn af?
- Hvordan tænker I jer at bruge erfaringer frem over

Projektet i forhold til processtøtte

- Beskriv hvilke(n) del(e) af Pionerprojektets tilbud I har haft gavn af (konsulentstøtte, AMK, seminarer (1,2,3), procesevalueringer)
- Hvad vil I anbefale et lignende projekt at rette særlig fokus mod i form af støtte til gennemførelse af nye tiltag?
- Er der andre tilbud som ville have været vigtigere?

Projektet i forhold til trio

- Hvordan har trioen fungeret hos jer – eksempler på den måde trioen har arbejdet på
- Hvordan har trioen formidlet projektet til resten af personalet
- Hvilke af de redskaber projektet har introduceret for trioen, har trioen fundet særlig nyttige?
- Hvilken læring er der sket i trioen?
- Hvilke erfaringer fra projektet vil trioen tage med sig fremover

Debriefing

Hvad har jeg fået ud af interviewet umiddelbart og hvad er deres oplevelse af interviewet. Husk I altid kan kontakte mig for yderligere spørgsmål.

Interview i institutionen:

Briefing om hvad der skal foregå

Præsentation af mig og beskrivelse af formål med formidling af de gode historier.

Interviewet vil foregå som en samtale over følgende temaer: Jeres billeder og gode historier fra projektet - Historik og dagligdag (hvordan har I deltaget i projektet fra start til nu) - Arbejdsmiljø og trivsel - Forankring af de gode erfaringer – Processtøtte – Trioarbejdet.

Præsentation af deltagerne

Jeg vil starte med at bede jer præsentere jer selv; navn, hvor lang tid i har været uddannet og arbejdet i institutionen samt jeres rolle i institutionen og på projektet.

Selve interviewet:

Projektet i forhold til jeres gode historier

- Vælg et billede hver og beskriv hvad det handler om
- Kan I beskrive tre aktiviteter, som jeres institution har arbejdet med i forbindelse med pionerprojektet, som har været virkelig vellykkede
- Hvilken udfordring i jeres institution er blevet løst gennem arbejdet med Pionerprojektet?

Projektet i forhold til dagligdagen

- Hvordan fungerer arbejdet med indsatserne i det daglige

- Beskriv en indsats, som har betydning for jeres dagligdag
- Hvilken betydning har projektet haft for jeres hverdag
- Hvilken betydning har projektet haft for børnene i institutionen – eksempler fra hverdagen, hvor det tydeliggøres, at projektet giver sig udslag i arbejdet med børnene
- Hvordan hænger projektet sammen med den daglige udførsel af kerneopgaven
- Hvordan har I fået gjort projektet til en del af dagligdagen og hvordan tænker I at fortsætte med det fremover?

Projektet i forhold til arbejdsmiljø og trivsel

- Hvordan har projektet bidraget til jeres arbejdsmiljø – giv eksempler på, hvordan ”noget eller nogen” i arbejdsmiljøet er blevet anderledes efter I har deltaget i Pionerprojektet
- Hvilken betydning har projektet haft for jeres trivsel – eksempel på, hvordan trivslen er forandret gennem deltagelsen i projektet
- Tror I projektet har nogen betydning for jeres sygefravær

Projektet i forhold til forankring af de gode erfaringer

- Hvad vil I helt sikkert tage med jer fra projektet og bruge fremover i jeres institution
- Hvilke erfaringer kunne andre institutioner have gavn af?
- Hvordan tænker I jer at bruge erfaringer frem over

Projektet i forhold til processtøtte

- Beskriv hvilke(n) del(e) af Pionerprojektets tilbud I har haft gavn af (konsulentstøtte, AMK, seminarer (1,2,3), procesevalueringer)
- Hvad vil I anbefale et lignende projekt at rette særlig fokus mod i form af støtte til gennemførelse af nye tiltag?
- Er der andre tilbud som ville have været vigtigere?

Projektet i forhold til trio

- Hvordan har trio'en fungeret hos jer – eksempler på den måde trio'en har arbejdet på
- Hvordan har trio'en formidlet projektet til resten af personalet
- Hvilke af de redskaber projektet har introduceret for trio'en, har trio'en fundet særlig nyttige?
- Hvilken læring er der sket i trio'en?
- Hvilke erfaringer fra projektet vil trio'en tage med sig fremover

Debriefing

Hvad har jeg fået ud af interviewet umiddelbart og hvad er deres oplevelse af interviewet. Husk I altid kan kontakte mig for yderligere spørgsmål.

Bilag 14. Interviewguide til Trio og medarbejdere i afsluttende evaluering

TRIO

Indhold: Systematisk processtøtte, forbedring af udførelsen af kerneopgaven, trivsel og sygefravær.

Give en kort præsentation og fortælle hvad interviewet handler om.

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været ansat? Jobtype? Stuetype?

Hvor længe har du haft din nuværende funktion? (Leder, TR, AMR).

Opfattelse af Pionerprojektets mål og midler. (Mål: Arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær.

Midler: Seminarer, værktøjer, indsatser, konsulentstøtte, kerneopgave (og TRIO-roller, faseplan))

Hvilke pioneraktiviteter har I deltaget i? Hvilke har du deltaget i?

Hvilke indsatser har I arbejdet med? Har der været tovholdere? Hvem var det?

Hvordan har seminarerne bidraget til jeres arbejde med Pionerprojektet?

Har I modtaget konsulentstøtte? Af hvem? Hvordan?

Har I i TRIO'en talt om, hvordan I udfører jeres centrale arbejdsopgaver i institutionen?

Har I defineret jeres centrale arbejdsopgaver i forhold til indsatserne i Pionerprojektet?

Hvilken betydning har de centrale arbejdsopgaver haft i jeres arbejde med Pionerprojektet?

Erfaringer med involvering af medarbejdere og ledelse af forandringer

Var jeres enhed klar til og indstillet på Pionerprojektet? (Hvis nej, er det noget, I har oplevet med andre initiativer? Hvilke? (BUF-HR)).

Passede værktøjerne i Pionerprojektet til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Passede strukturen i Pionerprojektets til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Hvordan ser du din rolle i forhold til at gennemføre denne type forandringer på jeres arbejdsplads? Og hvad er de andres roller? (De andre i TRIO-gruppen og resten af medarbejderne).

Organisatorisk støtte

Hvilken organisatorisk og ledelsesmæssig støtte har du/I modtaget? (Fra klyngeleder, områdechef, forvaltningen eller det politiske niveau).

Hvilken støtte er der konkret tale om?

TRIO's vurdering af resultater (kerneopgaven, trivsel, sygefravær) samt samarbejde og rolleklarhed i TRIO

Hvad synes du om valg af indsatser? Burde der igangsættes andre indsatser?

Hvad har I lært i TRIO-gruppen i forhold til at gennemføre forandringer på jeres arbejdsplads? (Læring på arbejdspladsen og i TRIO'en).

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Er der noget i Pionerprojektet, som kunne være gjort anderledes?

Er der noget i Pionerprojektet, som I selv kunne have gjort anderledes?

Hvordan har jeres arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær forandret sig i løbet af den periode, som projektet har varet?

Andre forandringer i Pionerprojektperioden (på lokalt-, klynge- eller centralt niveau)

Kan du fortælle lidt om, om der har været andre forandringer, der har haft betydning for jeres institution i den periode, Pionerprojektet har varet?

Klynger i udvikling II, sygefraværssamtaler, andet?

Fremover

Hvad synes du, I skal arbejde med fremadrettet på jeres arbejdsplads? (I institutionen, i TRIO'en, i klyngen).

Medarbejdere

Indhold: Systematisk processtøtte, forbedring af udførelsen af kerneopgaven, trivsel og sygefravær.

Give en kort præsentation og fortælle hvad interviewet handler om.

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været ansat? Jobtype? Stuetype?

Opfattelse af Pionerprojektets mål og midler. (Mål: Arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær.

Midler: Seminarer, værktøjer, indsatser, konsulentstøtte, kerneopgave (og TRIO-roller, faseplan))

Hvilke pioneraktiviteter har I deltaget i? Hvilke har du deltaget i?

Hvilke indsatser har I arbejdet med? Har der været tovholdere? Hvem var det?

Hvordan har seminarerne bidraget til jeres arbejde med Pionerprojektet?

Har I modtaget konsulentstøtte? Af hvem? Hvordan?

Har I defineret jeres centrale arbejdsopgaver i forhold til indsatserne i Pionerprojektet?

Hvilken betydning har de centrale arbejdsopgaver haft i jeres arbejde med Pionerprojektet?

Involvering i gennemførelse af indsatser

Hvordan er du blevet involveret i Pionerprojektet?

Hvordan er du blevet holdt orienteret om udviklingen i Pionerprojektet?

Var jeres enhed klar til og indstillet på Pionerprojektet? (Hvis nej, er det noget, I har oplevet med andre initiativer? Hvilke? (BUF-HR)).

Passede værktøjerne i Pionerprojektet til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Passede strukturen i Pionerprojektets til jeres ønsker og behov? Giv gerne eksempler på hvordan.

Hvordan ser du din rolle i forhold til at gennemføre forandringer? Og hvad er de andres roller?

Organisatorisk støtte

Hvilken organisatorisk og ledelsesmæssig støtte har du/I modtaget? (Fra pædagogisk leder, klyngeleder, områdechef, forvaltningen eller det politiske niveau).

Hvilken støtte er der konkret tale om?

Medarbejdernes vurdering af resultater (kerneopgaven, trivsel, sygefravær)

Hvad synes du om valget af indsatser? Burde der igangsættes andre indsatser?

Hvad har I lært i medarbejdergruppen om at gennemføre forandringer på jeres arbejdsplads?

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Er der noget i Pionerprojektet, som kunne være gjort anderledes?

Er der noget i Pionerprojektet, som I selv kunne have gjort anderledes?

Kan du fortælle lidt om jeres selvevaluering?

Hvordan har jeres arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær forandret sig i løbet af den periode, som projektet har varet?

(Evt. skrive bedre ind, hvordan de synes, TRIO-gruppens arbejde har fungeret for dem).

Andre forandringer i Pionerprojektperioden (på lokalt-, klynge- eller centralt niveau)

Kan du fortælle lidt om, om der har været andre forandringer, der har haft betydning for jeres institution i den periode, Pionerprojektet har varet?

Klynger i udvikling II, sygefraværssamtaler, andet?

Fremover

Hvad synes du, I skal arbejde med fremadrettet på jeres arbejdsplads? (I institutionen, i TRIO'en, i klyngen).

Bilag 15. Interviewguide til konsulenter i afsluttende evaluering

Interview med konsulent

Give en kort præsentation af projektet og interviewet.

Hvad har konsulenternes rolle været i Pionerprojektet?

Hvad har I forsøgt at opnå med interventionen i institutionerne?

Hvordan har du arbejdet med processtøtte i institutionen?

Hvordan har du arbejdet med TRIO-læring i institutionen?

Hvordan har det fungeret at få institutionen til at tage afsæt i kerneopgaven?

Har der været forskel på konsulentarbejdet i de forskellige institutioner, du har været i?

Hvordan var det at være konsulent i XX i forhold til de andre institutioner, du var tilknyttet?

Hvordan oplevede du, at XX var klar til og indstillet på at gå i gang med Pionerprojektet?

Hvordan oplevede du, at Pionerprojektets struktur og værktøjer passede til XX?

Hvordan ser du, som konsulent, din rolle i forhold til at gennemføre denne type forandringer på en arbejdsplads?

Hvordan oplevede du, at TRIO-samarbejdet i XX fungerede? Hvordan var dit samarbejde med TRIO? Og hvordan involverede TRIO medarbejderne?

Hvilken organisatorisk og ledelsesmæssig støtte, oplevede du, at XX fik til arbejdet med Pionerprojektet fra BUF og fra klyngelederen?

Hvad er din faglige vurdering af XX's indsatser?

Hvad synes du, at XX bør arbejde med fremover?

Hvilke andre forandringer (end Pionerprojektet) har haft betydning for XX de sidste par år?

Havde disse andre forandringer større betydning for forandringen i XX end Pionerprojektet?

Hvordan vurderer du, at arbejdsmiljøet, trivslen og sygefraværet har forandret sig i XX i løbet af projektet?

Hvordan har samarbejdet været mellem konsulenterne? Med BUF? Med NFA?

Har du som konsulent fået den nødvendige opbakning, støtte og uddannelse til at støtte TRIO'erne i at deltage i interventionen?

Hvis der skulle gennemføres et lignende projekt i fremtiden, hvad ville de vigtigste forbedringer i projektet så være?

Bilag 16. Oversigt over artikler bragt i aviser og fagblade

Oversigt over eksterne artikler om Pionerprojektet bragt i aviser, portaler og medlemsblade

- 2011, (den 4/6-2011), Berlinske Tidende, "Pædagoger skal være mindre syge"
- 2011, juni, Personaleweb, "Projekt vil finde opskriften på lavt sygefravær og høj trivsel"
- 2011, juni, Hjemmeside på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, "Processtøttedearbejdsmiljøindsatser med kerneopgaven i centrum"
- 2011, august, Vanløse Bladet, "Daginstitutioner skal have bedre arbejdsmiljø"
- 2011, august, Nørrebro Nordvest Bladet, "Kastaniehuset på Nørrebro har lavt sygefravær"
- 2011, august, Amagerbladet, "Arbejdsmiljø. Inspiration til mindre sygefravær".
- 2011, august, Østerbro Avis, "Et godt eksempel på Østerbro"
- 2011, (den 26/8-2011), LFSnyt, "Bedre trivsel og færre sygedage"
- 2013, (8/3-2013), LFSnyt, "Pionerprojektet – fagligheden styrkes"
- 2013, (8/3-2013), LFSnyt, "Pionerprojektet – samarbejdet øges"
- 2013, (26/4-2013), Politiken, "Børnehaver sænker sygefravær med sladderpolitik og akutdage"
- 2013, maj, Personaleweb, "Feedback og observation fra kollegaer udvikler pædagogernes faglighed"
- 2013, juli, Valby Bladet, "Lokal vuggestue sænker sygefraværet"

Bilag 17. Samtlige indsatser i Pionerprojektet

Type indsats	Antal ansatser	Benævnelse
Kommunikation	18	Fokus på ironi Anerkendende kommunikation (5) Kommunikation (8) Turde stille spørgsmål Kommunikation og kultur Kommunikationspolitik Kommunikation og faglighed
Støj	4	Støjreduktion (3) Støj i garderoben
Møder og organisering	33	Planlægning og organisering (13) Organisering af vores tid "Stjernetid" Omorganisering af huset, ny børnestue Opstramning af rutiner Opstramning på mandagsmøder Omstrukturering af grupperne i vuggestuen Fredagsmøder Bedre fordeling af overarbejde Strukturering af opsamlere Principper for stillingsstruktur, mødeskema og ferieplaner Strukturering af personalemøder Struktur - indhold og proces på stuemøder Tid og bedre redskaber til dokumentation Planlægningsmøder - evaluering og stuemøder Akutdag Sygemeldinger fremover til PL Strukturering af kl. 9 møde Organisering af informationsflow Stuemøder Bedre møder

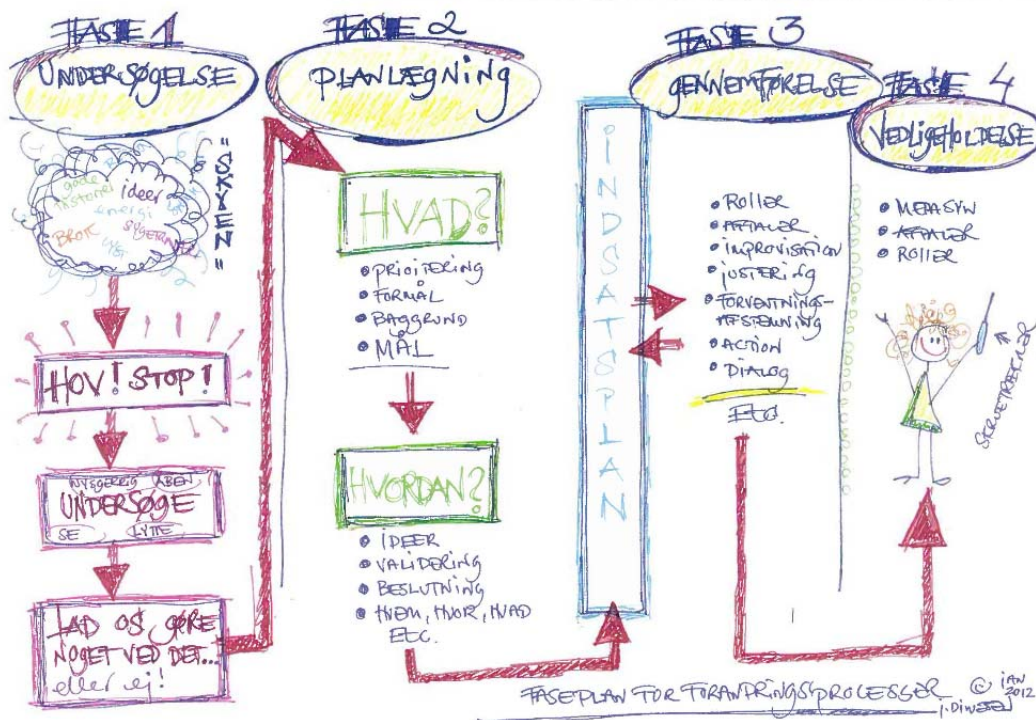
Kultur	25	<p>Medarbejder kultur</p> <p>Arbejdsmoral (2)</p> <p>Fælles ansvarlighed, bede om hjælp og give hjælp</p> <p>Værdsættelse af forskellighed hos medarbejderne</p> <p>MARY at ytre sig er en forpligtigelse</p> <p>Personale- og omsorgskultur</p> <p>Ændring af tankegang omkring vores ressourcer</p> <p>Nærvær- fravær</p> <p>Modtagelse af nye kolleger</p> <p>Omsorgsperson</p> <p>Takt og tone i pædagogisk praksis</p> <p>Turde stille spørgsmål til hinanden</p> <p>Mødekultur/fællesaftaler</p> <p>Omsorgskultur</p> <p>Kulturanalyse og rotation mellem stuerne</p> <p>Erfaringsrejse - besøg hos andre institutioner</p> <p>Kultur fra at hjælpe hinanden til at arbejde sammen</p> <p>Oplevelse af indflydelse og selvledelse</p> <p>Motivation</p> <p>Positiv feedback, sladderpolitik, rummelighed</p> <p>Fælles definition om anerkendelse</p> <p>Forebygge sladderkultur</p> <p>Sygefraværskultur</p> <p>Eget ansvar for egen trivsel</p>
Pædagogisk faglighed	35	<p>Klar pædagogisk profil (3)</p> <p>"Det gode arbejde" fokus på kerneopgaven</p> <p>Faglig udvikling af idræt</p> <p>Konflikthåndtering ift. de store børn</p> <p>Screening og testning af sansemotorisk udvikling</p> <p>Fælles temauger på tværs af vuggestue og børnehave</p> <p>Rød tråd mellem afdelinger</p> <p>Arbejde med læreplanstemaer</p> <p>Højne den pædagogiske faglighed</p> <p>Det gode måltid</p> <p>Trivsel og faglighed</p>

		<p>Implementering af CV bank (2)</p> <p>Faglig sparring i hverdagen (2)</p> <p>Fælles fagligt projekt i opsamlere</p> <p>Faglighed og pædagogisk praksis</p> <p>Øget faglighed – jobbeskrivelser</p> <p>Fordybelse og evaluering</p> <p>Aktiviteter på tværs af stuerne</p> <p>Idébank til pædagogiske udviklingsprojekter</p> <p>Kompetenceudvikling</p> <p>Rotation mellem vuggestue og udflytterbørnehave</p> <p>Faglig udvikling (2)</p> <p>Pædagogisk rotation</p> <p>Aktionslæring</p> <p>Pædagogisk sparring</p> <p>Fordybelsesstund for børnene</p> <p>Faglig refleksion på p-møder</p> <p>Manifest for pædagogik</p> <p>Den reflektive praktiker</p>
Ergonomi	3	<p>Ergonomi og faglighed</p> <p>Superbrugere i ergonomi</p> <p>Mindske dårlige arbejdsstillinger</p>
Samarbejde	21	<p>Tværfagligt samarbejde</p> <p>Forventningsafstemning hos medarbejderne</p> <p>Samarbejdskontrakt på etagerne</p> <p>Fokus på begreberne tillid og retfærdighed i social kapital</p> <p>Forventningsafstemning mellem personale og leder</p> <p>Personalehåndbog</p> <p>Fundamentet i orden- alle politikker i huset og få fælles afsæt</p> <p>Beslutningsstruktur med fokus på info-møde</p> <p>Rolle/ansvarsfordeling</p> <p>Samarbejde på tværs</p> <p>Introduktion af nye medarbejdere – personalehåndbog</p> <p>Rollebeskrivelser og ressourcefordeling</p> <p>Samarbejdsformer</p> <p>Personaleudveksling mellem stuerne (2)</p>

Bilag: Samtlige indsatser i Pionerprojektet

		<p>Højne social kapital</p> <p>Håndtering og forebyggelse af stress</p> <p>Diamantjagten</p> <p>Medledelse, fordeling af opgaver</p> <p>Etablering af Trio roller</p> <p>Manifest for værdier</p>
Socialt samvær	2	<p>Socialt samvær</p> <p>Sociale arrangementer</p>
Forældresamarbejde	2	<p>Forældrekontakt (privat, personlig, professionel)</p> <p>Stuemøder</p>
Andet	10	<p>Vaske hænder projekt</p> <p>Hygiejneprocedure i hverdagen</p> <p>Nedbringelse af sygefravær</p> <p>Handleplaner for udsatte børn</p> <p>Kompetenceudvikling</p> <p>Den reflektive praktiker</p> <p>Perleophængning (vække nysgerrighed)</p> <p>Nyhedsbrev- evaluering når planlægning går galt</p> <p>Indretning for at skabe ro og overblik</p> <p>Udvikling af sorg og kriseplan</p>

Bilag 18. Værktøj til Trio: Faseplanen



FASEPLAN FOR FORANDRINGSPROCESSER

Ved proceskonsulent Julie Dinesen 24.01.12

1.fase UNDERSØGELSE	2.fase PLANLÆGNING	3.fase GENNEMFØRELSE	4.fase VEDLIGEHOLDELSE
<p>I denne bliver man opmærksom på at der er noget man ønsker på en anden måde. Imitation, brok, sygefravær, dårlig økonomi kan være afsættet men overskud og lyst til at gøre mere af de gode ting kan også være udgangspunktet.</p> <p>På den baggrund er der pludselig en eller flere der stopper op og tænker: "Hov! Hvad sker der lige her? Og er det noget man skal gøre noget ved?" Denne/disse mennesker tager derefter research brillerne på for at finde ud af om det er noget der skal arbejdes med.</p> <p>I denne fase går man hverken i løsnings- eller gennemførelses mode.</p> <p>Beslutter man sig for at "løse problemet" eller "finde nye løsninger på udfordringerne" så hopper man videre til fase 2.</p> <p>Værktøjer er: Nysgerrighed, anerkendelse, forståelse af flere virkeligheder, sansning, åbenhed, lytning, workshops, dialogmøder, etc.</p>	<p>Denne fase er delt ind i to underfaser 2.1. HVAD 2.2. HVORDAN. Det er vigtigt for den gode proces at holde de to dele adskilte.</p> <p>I 2.1. fasen HVAD snakker man om prioritere man tiltagene, man skaber formål, baggrund og ikke mindst mål. Det er vigtigt at holde sig for øje at målet formuleres positivt ex. Vi vil gerne have en varm og anerkendende kommunikation end Vi vil ikke have mere brok.</p> <p>I fase 2.2. HVORDAN sættes fokus på 1) ideer til løsninger 2) validering af løsninger 3) beslutninger 4) hvordan konkret, hvem gør hvad, hvornår, vedligeholdelse etc.</p> <p>Dette skrives ned i en handleplan og dernæst hopper man videre til fase 3. NB! Fase 2.2. og fase 3 vil man normalt skifte imellem undervejs i processen.</p> <p>Værktøjer er: Tidsstyring, klar processtyring, forventningsafstemning, nysgerrighed, dialogmøder, workshops, etc.</p>	<p>Fase 3 er der hvor man handler og gennemfører indsatserne. Det er vigtigt at holde sig for øje at der altid er snakke om en bevægelig og dynamisk proces hvorved det tit og ofte bliver nødvendigt at gå tilbage til fase 2.2. for at justere planen. Dette betyder blot at man ikke kan tænke sig til alting, at uforudsete ting vil opstå undervejs...og heldigvis for det!</p> <p>I denne fase er det vigtigt at holde målet højt så man ikke pludselig forvirrer sig ud af et sidespor i processen.</p> <p>Værktøjer er: handleplanen, improvisation og tilretning, klare aftaler, nysgerrighed, forventningsafstemme, etc.</p>	<p>Vedligeholdelse fase 4 er en vigtig dog ofte overset fase, idet "at det sjove" er overstået. Vær opmærksom på at have klare aftaler og at tage dem op til evaluering engang imellem. Ex. Fingere det stadig? Er vi stadig tilfredse? Etc.</p> <p>Det vil typisk være andre personlighedstyper der fungerer godt i denne fase end i eksempelvis gennemførelsesfasen.</p> <p>Værktøjer er: Klare aftaler, tage emnet op en gang imellem, at tage vare på outcome, etc.</p>

Bilag 19. Checkliste til Trio som forandringsagent

Tjekliste til triogrupper som forandringsagent

Rammer og aftaler for Trioens arbejde (med blikket indad i gruppen)	Trioens samspil med øvrige (med blikket udad)
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Hvilke roller har vi hver i sær i Triogrupper? ✚ Hvor meget tid skal vi bruge? ✚ Hvornår skal hvem bruge tid til hvad? ✚ Hvilke møder skal vi holde, hvornår og hvor længe? ✚ Hvilke økonomiske betingelser/muligheder er der i indsatsen? ✚ Hvem kan bestemme hvad? ✚ Hvad gør vi ved uenighed i gruppen? ✚ Hvilke samarbejdsredskaber vil vi bruge – fx referater, notesbøger... ✚ Hvordan støtter vi hinanden i at være åbne og bevare nysgerrigheden samt at sikre koblingen til resten af enheden? 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Hvilken rolle har vi samlet som Triogrupper i forhold til resten af enheden? ✚ Hvordan sikrer vi os at få et grundigt indblik i forskellige meninger, perspektiver og interesser? ✚ Hvordan gør vi det synligt, hvad triogrupper snakker om? ✚ Hvordan sikrer vi os at triogrupper og resten 'går i takt'? ✚ Hvem skal informeres om hvad hvornår? ✚ Hvad skal andre undervejs være med til at diskutere, beslutte, komme med ideer til, afprøve...? ✚ Hvor meget skal indsatsen fylde i dagligdagen og for hvem? ✚ Hvad kan over-rule indsatsen?

Tips til at skabe engagement og ejerskab

- ✚ Skab synlighed over indsatsens mål, forløb og indhold fx ved en begivenhedsplan, som hænger fremme og løbende revideres evt. i fællesskab. Det kan give anledning til gode snakke om holdninger og ideer, som kan kvalificere indsatsen. Brug også andre former for information og formidling både mundtligt, skriftligt, elektronisk osv
- ✚ Se på/undersøg hvordan I tidligere har haft succes med at skabe vellykkede indsatser. Ud over at få overført de gode erfaringer, er det en god måde at tillægge tidligere indsatser værdi
- ✚ Start evt. med at indføre ændringerne som afprøvninger, som evalueres og justeres på et fastsat tidspunkt. Det kan skabe ejerskab og I kan nå at rette evt. dårlige beslutninger inden de meldes ud som permanente. Vær loyale over for afprøvningen, mens den står på
- ✚ Send tydelige signaler om, hvilken vigtighed indsatsen har. Nævn den ved passende lejligheder fx P-møder og forældremøder. Beskriv indsatsen relevante steder fx opslagstavler og hjemmeside. Ved at fortælle om indsatsen i tilknytning til det øvrige arbejde, bliver den tydelig og synlig
- ✚ Overvej allerede fra starten, om indsatsen skal formidles ud af huset fx i fagblade, TV eller på konferencer. Det er med til at skabe retning og stolthed
- ✚ Vær åben over for input og spørgsmål – også de kritiske. Måske er de udtryk for noget, trioen har overset? Måske er de udtryk for at der er nogen, der ikke kan se sig selv i den forandring, der er ved at ske? Begge dele skal der tages hånd om på en anerkendende måde

Lise Bache og Mette Clausen, Arbejdsmiljø København januar 2012

Bilag 20. Værktøj til Trio: Evalueringscirklen

